

**Universidad Católica de Santa María**  
**Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y**  
**Formales**  
**Escuela Profesional de Ingeniería Industrial**



**PROPUESTA DE MEJORA PARA REDISEÑAR EL PROCESO DE  
HOMOLOGACIÓN COMO EMPRESA PROPIA, BASADA EN GESTIÓN POR  
PROCESOS EN LA EMPRESA TRANSPORTES KALÁ**

Tesis presentada por la Bachiller:

**Calsín Gutiérrez, Fanny Antonella**

Para optar por el Título Profesional de:

**Ingeniera Industrial**

Asesor:

**Ing. Deza Loyaga, Walter Francisco**

**Arequipa – Perú**

**2021**

## DICTAMEN APROBATORIO

UCSM-ERP

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA**  
**INGENIERIA INDUSTRIAL**  
**TITULACIÓN CON TESIS**  
**DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR**

Arequipa, 01 de Diciembre del 2021

**Dictamen: 004608-C-EPII-2021**

Visto el borrador del expediente 004608, presentado por:

**2014200672 - CALSIN GUTIERREZ FANNY ANTONELLA**

Titulado:

**PROPUESTA DE MEJORA PARA REDISEÑAR EL PROCESO DE HOMOLOGACIÓN COMO EMPRESA PROPIA, BASADA EN GESTIÓN POR PROCESOS EN LA EMPRESA TRANSPORTES KALÁ**

Nuestro dictamen es:

**APROBADO**

**1842 - PACHECO OVIEDO ABRAHAM ARTURO**  
**DICTAMINADOR**



**2104 - MONTOYA DELGADO LUIS AMADOR**  
**DICTAMINADOR**



**2350 - URDAY LUNA FERLY ELMER**  
**DICTAMINADOR**



## DEDICATORIA

*El presente trabajo de investigación está dedicado a Dios, que me guía siempre por el camino correcto.*

*A mis padres Oscar y Fanny, por ser los promotores de mis sueños, por confiar en mí todos los días y en mis expectativas, gracias por cada consejo y enseñanzas que me guían a lo largo de mi vida.*

## AGRADECIMIENTOS

*Mi agradecimiento se encuentra dirigido hacia la Universidad y a sus docentes que me proporcionaron los conocimientos en el transcurso de mi vida universitaria. A la empresa en estudio, por el apoyo en la realización del presente trabajo de investigación.*



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tenía como objetivo principal realizar una propuesta de mejora para rediseñar el proceso de homologación como empresa propia en base a gestión por procesos, como antecedente se tuvo al último proceso de homologación cuyo tiempo de ciclo fue muy extenso de 59 días y presentaba ausencia de pautas establecidas para su ejecución, no se tenía establecido un orden para la documentación y no se tenía identificado los responsables por área.

Se realizó un análisis actual del proceso de homologación como empresa propia, y se encontró un total de 44 mudas, de las cuales, 25 fueron de esperas, 7 fueron de defectos, y 12 fueron de movimientos. Además, se determinó la percepción del cliente interno, a través de entrevistas a 20 colaboradores administrativos.

El método de la investigación utilizado fue mixto y para la propuesta de mejora basada en gestión por procesos se desarrolló las 5 fases del enfoque de gestión basado en la norma ISO 9001:2015. Además, se elaboró el Balanced Scorecard mediante el cual se identificaron los Kpi's para dar seguimiento a la propuesta de mejora.

Se elaboró el VSM propuesto que consideró el rediseño del proceso en referencia a la secuencia de actividades, digitalización de formatos, elaboración de política, procedimiento e instructivo del proceso de homologación como empresa propia.

Todo ello generó mayor orden en documentación y el tener plazos establecidos lo cual se vio reflejado en una reducción del tiempo de ciclo en un 59% tanto en el VSM propuesto como en la simulación del proceso de homologación propuesta e incremento del 85% en la satisfacción de los clientes internos que consideraban el proceso de homologación como muy bueno.

**Palabras clave:** Mejora de procesos, Gestión por procesos, Proceso de homologación, Transporte de carga por carretera.

## ABSTRACT

The main objective of this research work was to make an improvement proposal to redesign the homologation process as its own company based on management by processes, as a precedent was the last homologation process whose cycle time was very long of 59 days and There was a lack of established guidelines for its execution, an order for documentation was not established, and those responsible by area had not been identified.

A current analysis of the homologation process as its own company was carried out, and a total of 44 changes were found, of which 25 were waiting, 7 were defects, and 12 were movements. In addition, the perception of the internal client was determined, through interviews with 20 administrative collaborators.

The research method used was mixed and for the improvement proposal based on process management, the 5 phases of the management approach based on the ISO 9001: 2015 standard were developed. In addition, the Balanced Scorecard was prepared through which the Kpi's were identified to follow up on the improvement proposal.

The proposed VSM was prepared, which considered the redesign of the process in reference to the sequence of activities, digitization of formats, development of policy, procedure and instructions for the homologation process as a private company.

All this generated greater order in documentation and having established deadlines, which was reflected in a reduction of cycle time by 59% both in the proposed VSM and in the simulation of the proposed homologation process and an 85% increase in satisfaction of internal customers who considered the approval process as very good.

**Keywords:** Process improvement, Process management, Homologation process, Freight transport by road.

## INDICE

DICTAMEN APROBATORIO .....	II
DEDICATORIA .....	III
AGRADECIMIENTOS .....	IV
RESUMEN .....	V
ABSTRACT .....	VI
INTRODUCCIÓN .....	XVIII
CAPÍTULO I .....	1
1. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL Y MARCO METODOLÓGICO .....	1
1.1. Descripción de la realidad de la problemática .....	1
1.2. Formulación del Problema .....	2
1.2.1. Problema General.....	2
1.2.2. Problemas Específicos .....	2
1.3. Objetivos de la Investigación .....	3
1.3.1. Objetivo General.....	3
1.3.2. Objetivos Específicos.....	3
1.4. Justificación.....	3
1.4.1. Justificación Teórica .....	3
1.4.2. Justificación Metodológica .....	4
1.4.3. Justificación Práctica .....	4
1.5. Delimitación de la Investigación.....	5
	VII

1.5.1.	Delimitación Espacial .....	5
1.5.2.	Delimitación Temporal .....	5
1.5.3.	Delimitación Conceptual .....	5
1.5.4.	Hipótesis de la Investigación .....	5
1.6.	Variables.....	5
1.6.1.	Variable Independiente .....	5
1.6.2.	Variable Dependiente.....	6
1.6.3.	Operacionalización de Variables .....	6
1.7.	Limitaciones.....	7
1.8.	Metodología de la investigación .....	7
1.8.1.	Método de la Investigación.....	7
1.8.2.	Tipo de Investigación.....	7
1.8.3.	Nivel de la Investigación .....	7
1.9.	Técnicas e Instrumentos .....	7
1.9.1.	Técnicas de la Investigación.....	7
1.9.2.	Instrumentos de la Investigación .....	8
1.10.	Procesamiento Estadístico de la Información.....	9
1.10.1.	Estadísticos.....	9
CAPÍTULO II.....		10
2.	MARCO TEORICO .....	10
2.1.	Marco Referencial .....	10

2.1.1.	Antecedentes de la Investigación.....	10
2.2.	Marco Conceptual .....	19
2.2.1.	Principales Conceptos de la Investigación.....	19
2.2.2.	Herramientas de Diagnóstico.....	26
2.2.3.	Herramientas de Mejora.....	34
2.2.4.	Casos de Éxito.....	40
2.3.	Análisis Crítico.....	42
CAPÍTULO III.....		44
3.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	44
3.1.	Descripción de la Empresa.....	44
3.1.1.	Breve Reseña Histórica.....	44
3.1.2.	Sector y Actividad Económica.....	44
3.1.3.	Servicios.....	45
3.1.4.	Visión de la Empresa .....	45
3.1.5.	Misión de la Empresa.....	45
3.1.6.	Valores de la Empresa .....	46
3.1.7.	Organigrama de la Empresa.....	47
3.1.8.	Políticas Empresariales .....	48
3.1.9.	Mapa de Procesos .....	49
3.1.10.	Plan Estratégico de la Empresa .....	49
3.2.	Estudio del Proceso Involucrado.....	50

3.2.1.	Descripción del Proceso.....	50
3.2.2.	Diagrama de Flujo del Proceso .....	51
3.2.3.	SIPOC del Proceso.....	52
3.3.	Estudio de Data .....	54
3.3.1.	Análisis de Satisfacción del Cliente.....	54
3.3.2.	Análisis del Problema .....	63
3.3.3.	Análisis de Data .....	80
3.3.4.	Impacto de Indicadores Involucrados .....	81
3.3.5.	Conclusión del Diagnostico Situacional .....	83
CAPÍTULO IV.....		85
4.	PROPUESTA DE MEJORA BASADA EN GESTION POR PROCESOS .....	85
4.1.	Fases de Gestión por Procesos .....	85
4.1.1.	Fase I: Identificación del Proceso .....	87
4.1.2.	Fase II: Planificación del Proceso.....	115
4.1.3.	Fase III: Implementación y Medición del Proceso .....	120
4.1.4.	Fase IV: Análisis del Proceso .....	123
4.1.5.	Fase V: Acción Correctiva y Mejora del Proceso.....	123
4.2.	Cronograma de la Propuesta .....	127
4.3.	Equipo de Gestión de la Propuesta.....	128
CAPÍTULO V.....		129
5.	CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA.....	129

5.1.	Alcance del Control y Seguimiento de la Propuesta.....	129
5.2.	Descripción del Balanced Scorecard.....	129
5.3.	Objetivos del Balanced Scorecard.....	130
5.4.	Elaboración del Balanced Scorecard.....	131
5.5.	Ficha de Indicadores.....	132
CAPÍTULO VI.....		136
6.	RESULTADOS DE LA PROPUESTA DE MEJORA .....	136
6.1.	Análisis de Satisfacción del Cliente.....	136
6.1.1.	Población.....	136
6.1.2.	Muestra .....	136
6.1.3.	Herramienta.....	136
6.1.4.	Tabulación de Resultados .....	137
6.1.5.	Interpretación de Resultados.....	141
6.1.6.	Validación de Resultados mediante Alfa de Cronbach.....	144
6.2.	Resultados de Simulación .....	145
CAPÍTULO VII.....		150
7.	ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA PROPUESTA .....	150
7.1.	Costo de la propuesta de mejora .....	150
7.1.1.	Costo de gestión por procesos.....	150
7.2.	Beneficio de la propuesta .....	152
7.2.1.	Estimación de mejora de indicadores involucrados.....	152

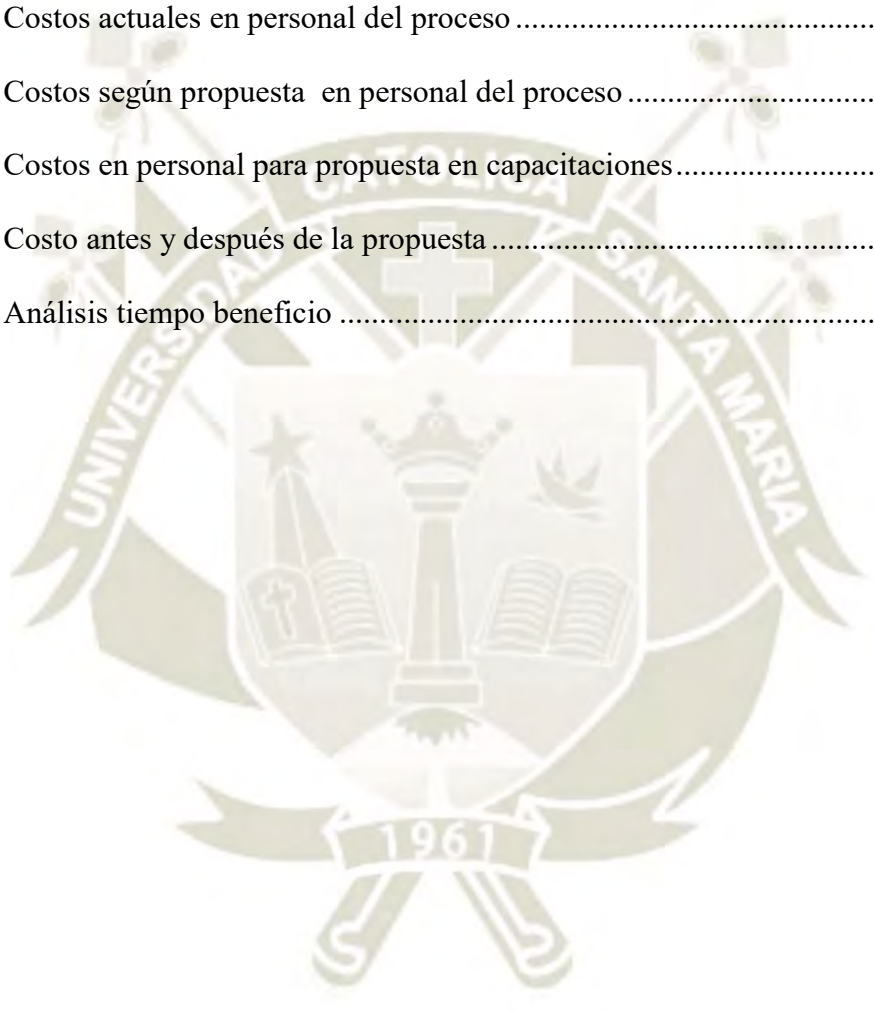
7.2.2. Beneficios Cuantitativos .....	153
7.2.3. Beneficios Cualitativos .....	156
7.3. Análisis costo beneficio .....	157
7.4. Análisis tiempo beneficio.....	158
7.5. Análisis de la Hipótesis .....	159
CONCLUSIONES .....	160
RECOMENDACIONES.....	162
REFERENCIAS.....	163
ANEXOS .....	167



## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Operacionalización de variables .....	6
<b>Tabla 2</b> SIPOC del proceso .....	52
<b>Tabla 3</b> Resultados de pregunta 1 de CUESTIONARIO 01 .....	55
<b>Tabla 4</b> Resultados de pregunta 2 de CUESTIONARIO 01 .....	56
<b>Tabla 5</b> Resultados de pregunta 3 de CUESTIONARIO 01 .....	57
<b>Tabla 6</b> Resultados de pregunta 4 de CUESTIONARIO 01 .....	57
<b>Tabla 7</b> Resultados de pregunta 5 de CUESTIONARIO 01 .....	58
<b>Tabla 8</b> Validación de resultados Cuestionario II .....	63
<b>Tabla 9</b> Resultados de entrevista para determinar proceso a mejorar .....	65
<b>Tabla 10</b> Métricas del Proceso de Homologación como empresa propia .....	69
<b>Tabla 11</b> Mudras obtenidas del Proceso de Homologación como empresa propia .....	72
<b>Tabla 12</b> Costos de mudras de transporte del proceso .....	74
<b>Tabla 13</b> Costos de formatos impresos del proceso .....	75
<b>Tabla 14</b> Indicadores del proceso mejorado de homologación como empresa propia. ....	77
<b>Tabla 15</b> Indicadores involucrados .....	82
<b>Tabla 16</b> Definición de dueños del proceso de homologación como empresa propia .....	93
<b>Tabla 17</b> SIPOC del nuevo proceso .....	118
<b>Tabla 18</b> Plan anual de capacitaciones del proceso .....	121
<b>Tabla 19</b> Cronograma de la propuesta .....	127
<b>Tabla 20</b> Definición de dueños del proceso de homologación como empresa propia .....	128
<b>Tabla 21</b> Resultados de pregunta 1 de CUESTIONARIO 02 .....	137
<b>Tabla 22</b> Resultados de pregunta 2 de CUESTIONARIO 02 .....	138
<b>Tabla 23</b> Resultados de pregunta 3 de CUESTIONARIO 02 .....	139
<b>Tabla 24</b> Resultados de pregunta 4 de CUESTIONARIO 02 .....	140

<b>Tabla 25</b> Resultados de pregunta 5 de CUESTIONARIO 02.....	141
<b>Tabla 26</b> Validación de resultados Cuestionario II.....	144
<b>Tabla 27</b> Estimación de mejora de los indicadores.....	152
<b>Tabla 28</b> Costos en formatos impresos del proceso.....	153
<b>Tabla 29</b> Costos en transportes del proceso.....	154
<b>Tabla 30</b> Costos actuales en personal del proceso.....	155
<b>Tabla 31</b> Costos según propuesta en personal del proceso.....	155
<b>Tabla 32</b> Costos en personal para propuesta en capacitaciones.....	156
<b>Tabla 33</b> Costo antes y después de la propuesta.....	158
<b>Tabla 34</b> Análisis tiempo beneficio.....	158



## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Ejemplo de diagrama de Ishikawa.....	26
<b>Figura 2</b> Ejemplo de Diagrama de Ishikawa.....	28
<b>Figura 3</b> Ejemplo de diagrama de flujo .....	29
<b>Figura 4</b> Ejemplo de diagrama de Pareto.....	30
<b>Figura 5</b> Ejemplo de diagrama de afinidad.....	31
<b>Figura 6</b> Ejemplo de árbol de problemas .....	32
<b>Figura 7</b> Ejemplo de VSM.....	33
<b>Figura 8</b> Ejemplo de SIPOC .....	34
<b>Figura 9</b> Esquema pasos para implantar las 5'S .....	35
<b>Figura 10</b> Ejemplo Kanban Políticas para diferentes estados de trabajo.....	38
<b>Figura 11</b> Ciclo PHVA .....	40
<b>Figura 12</b> Logotipo de Transportes Kalá S.A.C .....	44
<b>Figura 13</b> Organigrama de Transportes Kalá S.A.C.....	47
<b>Figura 14</b> Mapa de procesos de Transportes Kalá S.A.C.....	49
<b>Figura 15</b> Diagrama de flujo del proceso de homologación como empresa propia de la empresa Transportes Kalá S.A.C.....	51
<b>Figura 16</b> Grafico de resultados de pregunta 1 de CUESTIONARIO 01.....	55
<b>Figura 17</b> Grafico de resultados de pregunta 2 de CUESTIONARIO 01.....	56
<b>Figura 18</b> Grafico de resultados de pregunta 3 de CUESTIONARIO 01.....	57
<b>Figura 19</b> Grafico de resultados de pregunta 4 de CUESTIONARIO 01.....	58
<b>Figura 20</b> Grafico de resultados de pregunta 5 de CUESTIONARIO 01.....	59
<b>Figura 21</b> Diagrama de Pareto de los procesos que requieren mejoras según entrevistas al personal administrativo de Transportes Kalá S.A.C.....	65

<b>Figura 22</b> Diagrama de los resultados de la pregunta ¿Por qué considera que el proceso elegido es el que presenta mayores problemas? .....	66
<b>Figura 23</b> VSM del Proceso de Homologación como empresa propia.....	71
<b>Figura 24</b> VSM con mejoras del Proceso de Homologación como empresa propia .....	78
<b>Figura 25</b> Gráfico de mudas en el proceso de homologación como empresa propia .....	86
<b>Figura 26</b> Política del proceso de homologación como empresa propia .....	90
<b>Figura 27</b> Flujoograma del proceso de homologación como empresa propia mejorado .....	92
<b>Figura 28</b> Instructivo del envío de documentación del proceso de homologación como empresa propia.....	94
<b>Figura 29</b> Procedimiento del Proceso de Homologación.....	106
<b>Figura 30</b> Formato de selección y evaluación periódica de proveedores .....	114
<b>Figura 31</b> Formato de registro de acción correctiva-preventiva.....	124
<b>Figura 32</b> Balanced Scorecard de la propuesta de mejora .....	131
<b>Figura 33</b> Ficha técnica del indicador de gestión del cliente.....	132
<b>Figura 34</b> Ficha técnica del indicador de gestión del aprendizaje .....	133
<b>Figura 35</b> Ficha técnica del indicador de gestión del proceso interno.....	134
<b>Figura 36</b> Ficha técnica del indicador de gestión financiera .....	135
<b>Figura 37</b> Grafico de resultados de pregunta 1 de CUESTIONARIO 02.....	137
<b>Figura 38</b> Grafico de resultados de pregunta 2 de CUESTIONARIO 02.....	138
<b>Figura 39</b> Grafico de resultados de pregunta 3 de CUESTIONARIO 02.....	139
<b>Figura 40</b> Grafico de resultados de pregunta 4 de CUESTIONARIO 02.....	140
<b>Figura 41</b> Grafico de resultados de pregunta 5 de CUESTIONARIO 02.....	141
<b>Figura 42</b> Simulación del proceso de homologación como empresa propia actual.....	145
<b>Figura 43</b> Resultados de simulación del proceso de homologación como empresa propia actual.....	146

**Figura 44** Simulación del proceso de homologación como empresa propia mejorado ..... 148

**Figura 45** Resultados de simulación del proceso de homologación como empresa propia mejorado. .... 149



## INTRODUCCIÓN

Los procesos de homologación son en la actualidad esenciales debido a que permiten a las empresas demostrar su desempeño en sus diferentes ámbitos, y además esto es solicitado por empresas de diversos sectores como la minería y la construcción.

Durante el presente trabajo se abordará la propuesta de una mejora basada en gestión por procesos, que sea viable para rediseñar el proceso de homologación como empresa propia en la empresa Transportes Kalá.

La gestión por procesos permitirá obtener un enfoque general de la empresa, y es debido a su facilidad para adaptarse a cualquier tipo de proceso que se aplicará al proceso de homologación como empresa propia. Para la propuesta de mejora basada en gestión por procesos, se tendrá como límite que esta involucrará a todas las áreas de la empresa.

La estructura del trabajo de investigación será la siguiente:

En el capítulo primero, se realizará el planteamiento operacional dónde se describirá la problemática actual, los objetivos, las justificaciones, las delimitaciones, se detallarán las variables, se elaborará el cuadro de operacionalización de variables y se describirá a la principal limitación del trabajo de investigación. Además, se realizará el marco metodológico para la metodología de la investigación se describirá el método de la investigación, tipo de investigación, nivel de la investigación. Se describirán las técnicas e instrumentos. Por último, en este capítulo se detallará cómo se realizará el procesamiento de estadísticos de la información.

En el capítulo segundo se presentarán los antecedentes locales y nacionales del trabajo de investigación, se describen los principales conceptos de la investigación, las herramientas de diagnóstico, las herramientas de mejora y casos de éxito. Por último, este capítulo finalizará con el análisis crítico de su contenido.

En el capítulo tercero se detallará el diagnóstico situacional, se realizará la descripción de la empresa. Además, se estudiará el proceso involucrado, se realizará el diagrama de flujo del proceso de homologación como empresa propia actual, SIPOC del proceso actual. Para el análisis de la satisfacción del cliente se presentará los resultados obtenidos de la aplicación del Cuestionario I y su validación mediante Alfa de Cronbach. Para la identificación del proceso a mejorar se aplicará el Cuestionario de identificación del proceso a mejorar. Se presentarán las métricas del proceso actual, se elaborará el VSM actual y se describirán las mudas identificadas. Para el proceso mejorado se presentarán las métricas y el VSM mejorado. Se determinarán los indicadores en el proceso de homologación como empresa propia considerando como estado actual al último proceso de homologación realizado en el mes de Enero del año 2021.

En el capítulo cuarto se aplicará gestión por procesos en 5 fases basado el enfoque de procesos según la norma ISO 9001:2015, como primera fase se realizará la identificación del proceso, en la segunda fase se realizará la planificación del proceso, en la tercera fase se realizará la implementación y medición del proceso, en la cuarta fase se realizará el análisis del proceso y en la quinta fase se realizará la acción correctiva y mejora del proceso.

En el capítulo quinto se realizará el control y seguimiento de la propuesta de mejora, para ello se elaborará el Balanced Scorecard a través del cual se establecerán indicadores en gestión del cliente interno, gestión de aprendizaje y seguimiento, gestión de procesos internos, gestión financiera.

En el capítulo sexto se presentarán los resultados de la propuesta de mejora, se realizará la aplicación del Cuestionario II y se realizará su validación mediante Alfa de Cronbach.

En el capítulo séptimo se desarrollará el análisis económico de la propuesta de mejora, la estimación en la mejora de los indicadores, los beneficios cuantitativos y cualitativos.



## CAPÍTULO I

### 1. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL Y MARCO METODOLÓGICO

#### 1.1. Descripción de la realidad de la problemática

Transportes Kalá S.A.C. perteneciente al sector de transportes de carga por carretera, es una empresa que ofrece sus servicios de transporte considerando tres líneas: carga en general, carga sobredimensionada y carga MATPEL.

Teniendo como clientes empresas del sector minería y construcción que solicitan pasar por procesos de homologación y mantener estándares altos en calidad, seguridad, salud ocupacional y medio ambiente. Con periodicidad anual se pasan por procesos de homologación, los cuales pueden ser procesos de homologación como proveedores y procesos de homologación como empresa propia.

El proceso de homologación como empresa propia involucra al total de áreas de la empresa y presenta algunos problemas como, por ejemplo, no se tienen definidas las responsabilidades por puestos, dicho proceso no es medido ni monitoreado a través de Kpi's por lo que no se puede determinar a las actividades que generan mayor tiempo de demora.

Se identifica que el principal problema es el tiempo extenso en el proceso de Homologación considerado desde la planificación inicial en orden de documentación, formatos adicionales y documentos que se requieran actualizar de la totalidad de las áreas cuyo tiempo total del proceso es de tres meses hasta la obtención de la certificación para la realización del proceso de homologación como empresa propia que impacta en la capacidad del personal para poder realizar otras actividades y podría llegar a impactar en la insatisfacción del cliente ya que de no culminar el proceso de homologación como empresa propia no se podría enviar a los clientes que nos soliciten este ítem, por lo que se requiere

realizar un rediseño al proceso de homologación como empresa propia para poder determinar si mediante la gestión por procesos se podría lograr reducir el tiempo total del proceso.

En caso el problema actual persista se tendrían como consecuencias: el desconocimiento parcial por parte de los trabajadores sobre los procesos a ejecutar, incumplimiento de plazos de envío de su distribución de información, el diseño del proceso continuaría siendo inadecuado, no se podría identificar oportunidades de mejora en el proceso.

En los anexos 1 y 2, se muestra gráficamente mediante el árbol de problemas y objetivos la problemática descrita a mayor detalle.

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿Mediante una propuesta de mejora basada en gestión por procesos, es viable rediseñar el proceso de homologación como empresa propia en la empresa Transportes Kalá?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- ¿Cuál será la situación actual del proceso de homologación como empresa propia?
- ¿Cómo se desarrollará la propuesta de mejora basada en gestión por procesos para optimizar el proceso de homologación como empresa propia?
- ¿De qué manera se monitoreará la propuesta de mejora basada en gestión por procesos respecto al proceso de homologación como empresa propia?
- ¿Cuáles serán los resultados de la propuesta de mejora basada en gestión por procesos?
- ¿Cuál será el beneficio-costos de la propuesta de mejora basada en gestión por procesos respecto al proceso de homologación como empresa propia?

### **1.3. Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Desarrollar una propuesta de mejora basada en gestión por procesos, para rediseñar el proceso de homologación como empresa propia, en la empresa Transportes Kalá.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Determinar la situación actual del proceso de homologación como empresa propia.
- Desarrollar las fases de la propuesta de mejora basada en gestión por procesos para optimizar el proceso de homologación como empresa propia.
- Establecer KPI'S de medición y monitoreo respecto al proceso de homologación como empresa propia.
- Analizar los resultados de la propuesta de mejora basada en gestión por procesos.
- Cuantificar la propuesta de mejora basada en gestión por procesos respecto al proceso de homologación como empresa propia.

### **1.4. Justificación**

#### **1.4.1. Justificación Teórica**

Se realizará la presente investigación para poder aplicar herramientas como entrevistas, diagrama de Pareto, y encuestas, estas últimas se validarán mediante la metodología Alfa de Cronbach.

La metodología principal de este trabajo de investigación es gestión por procesos además se utilizarán metodologías y herramientas como Balanced Scorecard para dar seguimiento a la propuesta de mejora.

Por último, la viabilidad del uso de las herramientas y metodologías aplicadas se determinará al realizar la evaluación económica y confirmar o negar la hipótesis de la investigación.

#### ***1.4.2. Justificación Metodológica***

La gestión por procesos permitirá obtener un enfoque general de la empresa, y es debido a su facilidad para adaptarse a cualquier tipo de proceso que se aplicará al proceso de homologación como empresa propia.

Permitirá que todas las áreas estén alineadas, y tengan una participación directa en los resultados finales. Es gracias a esta alineación que se podrá tener un canal de comunicación adecuado y evitar las órdenes reiterativas, la alta gerencia podrá tomar decisiones claras. Es esta mejor comunicación la que podrá mejorar el uso de recursos.

Con este modelo se tiene en consideración toda la cadena de valor lo que ayudará a mejorar los resultados obtenidos y la percepción del cliente.

Este modelo ayudará a estandarizar los procesos y promoverá el pensamiento que los resultados son del proceso y no de un área en particular, ya que se definirán claramente las responsabilidades de los trabajadores.

Además, con la presente investigación se desarrollará un Balanced Scorecard para el control y seguimiento de la propuesta de mejora, también se definirán KPI'S para el proceso. Estas herramientas son importantes ya que facilitará el análisis de los datos y la medición del proceso, lo que contribuirá a que se pueda identificar y proponer mejoras.

#### ***1.4.3. Justificación Práctica***

Actualmente se presenta un tiempo extenso de tres meses de realización del proceso de homologación como empresa propia, con esta investigación se determinará si el rediseño del proceso basado en gestión por procesos podrá solucionar problemas de mala planificación de recursos, la reducción en el tiempo contribuirá a generar en el cliente una percepción adecuada a sus expectativas y a la par se podrá considerar el ciclo de Deming como sistema hacia la mejora continua.

Para Transportes Kalá S.A.C. el proceso de homologación como empresa propia es importante ya que permite identificar debilidades y oportunidades de mejora. Verificar registros de evidencia de cumplimiento de procedimientos, realizar las modificaciones necesarias y plantear cambios como parte de la retroalimentación que se realiza al pasar por procesos de homologación.

## **1.5. Delimitación de la Investigación**

### **1.5.1. Delimitación Espacial**

La propuesta de mejora se aplicará en la empresa Transportes Kalá S.A.C. ubicada en la ciudad de Arequipa, en el distrito de Cerro Colorado, en la Av. Evitamiento 670. La información primaria se obtendrá de las áreas de Transportes Kalá S.A.C.

### **1.5.2. Delimitación Temporal**

El tiempo estimado para el desarrollo de la propuesta será de tres meses.

### **1.5.3. Delimitación Conceptual**

Se realizará una propuesta de mejora basada en gestión por procesos, esta involucrará a todas las áreas de la empresa, y se aplicará al proceso de homologación como empresa propia.

### **1.5.4. Hipótesis de la Investigación**

Mediante la propuesta de mejora basada en gestión por procesos, se rediseñará el proceso de homologación como empresa propia, el cual permitirá optimizar el tiempo de ciclo del proceso con valor agregado e incrementar la satisfacción del cliente interno.

## **1.6. Variables**

### **1.6.1. Variable Independiente**

Propuesta de mejora basada en gestión por procesos para el proceso de homologación como empresa propia.

### 1.6.2. Variable Dependiente

Rediseño del proceso de homologación como empresa propia.

### 1.6.3. Operacionalización de Variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADOR
<b>Variable Independiente:</b> Propuesta de mejora basada en gestión por procesos para el proceso de homologación como empresa propia.	Procesos estandarizados	$\Sigma$ Actividades estandarizadas del proceso de homologación como empresa propia
		<b>Indicadores de control y seguimiento:</b>
		$\Sigma$ Puntuación de encuestas/ Puntuación total de encuestas
		(N° de oportunidades de mejora atendidas/N° de oportunidades de mejora sugeridas por cliente interno en última entrevista de satisfacción del cliente interno) x 100
		(N° de capacitaciones realizadas/ N° de capacitaciones programadas) x 100
		(N° de trabajadores que asistió a capacitación/N° total de trabajadores programados a esa capacitación) x 100
		(N° de envíos de documentos en tiempo establecido/N° total de envíos de documentos del proceso de homologación como empresa propia) x 100
		(N° de envíos de documentación en cumplimiento de orden según instructivo/ N° total de envíos de documentación del proceso de homologación como empresa propia) x 100
		(N° de documentos digitales del proceso de homologación como empresa propia/N° total de documentos del proceso de homologación como empresa propia) x 100
		(N° de trabajadores que se conectó a reunión según programación interna/ N° total de trabajadores programados a reunión) x 100
Tiempo		(Total de costos en formatos generados para proceso de homologación como empresa propia actual/ total de costos en formatos generados en proceso de homologación como empresa propia anterior)
		(Total de costos en transportes para solicitud de información generados en proceso de homologación como empresa propia actual/ Total de costos en transportes generados para solicitud de información en proceso de homologación como empresa propia anterior) x 100
		Tiempo de ciclo del proceso con valor agregado
<b>Variable Dependiente:</b> Rediseño del proceso de homologación como empresa propia.	Satisfacción de los clientes	Cantidad de clientes satisfechos
		Incremento de la satisfacción de los clientes

Fuente: Elaboración propia.

## **1.7. Limitaciones**

La principal limitación que se tendrá es la capacidad de obtener tiempo disponible para ejecutar las entrevistas a los trabajadores de la empresa, debido a que, por el desarrollo de las funciones diarias, usualmente la disponibilidad de tiempo libre es escasa.

## **1.8. Metodología de la investigación**

### ***1.8.1. Método de la Investigación***

El método de la investigación es mixto porque se utilizará datos cualitativos y cuantitativos.

### ***1.8.2. Tipo de Investigación***

El tipo de investigación es descriptivo porque se detallarán los problemas que se encuentren, es de tipo explicativo ya que describirá por qué se presentan esos problemas y los fenómenos asociados a estos, y es de tipo correlacional porque se identificará la relación entre las variables.

### ***1.8.3. Nivel de la Investigación***

El nivel de investigación es no experimental ya que no se modificará de forma intencional a la variable independiente, y es transversal porque se elegirá un periodo de tiempo específico para poder estudiar a las variables.

## **1.9. Técnicas e Instrumentos**

### ***1.9.1. Técnicas de la Investigación***

#### **1.9.1.1. Entrevista**

Se realizará a los jefes de las siguientes áreas de la empresa: Área de logística, área de mantenimiento, área de operaciones y comercialización, área de SSOMA, área de RR.HH, área de tecnologías de la Información, área de Control Interno, área de Contabilidad. Esto se realizará con la finalidad de recolectar información respecto al proceso actual de Homologación como empresa propia.

### **1.9.1.2. Encuesta**

Mediante esta técnica se podrá conocer la opinión del cliente interno es decir de las áreas de la empresa, se aplicará al inicio de la investigación para poder conocer su percepción respecto al proceso actual de Homologación como empresa propia y se aplicará al final para poder determinar la percepción del cliente interno sobre la propuesta de implementación de las mejoras, y si estaría de acuerdo con los posibles resultados que se obtendrían. Dichas encuestas se validarán mediante la metodología Alfa de Cronbach.

### **1.9.1.3. Observación**

A través de esta técnica se podrá identificar cualquier detalle adicional a los ya obtenidos de las herramientas anteriores.

## **1.9.2. Instrumentos de la Investigación**

### **1.9.2.1. Ficha de entrevista**

A través de este instrumento se registrará los resultados de las entrevistas realizadas a los jefes de áreas, las cuáles no tendrán una duración mayor a 10 minutos ya que debido al rubro de la empresa la disponibilidad de tiempo es mínima.

### **1.9.2.2. Cuestionario**

Mediante este instrumento se aplicará las encuestas que al igual que las fichas de entrevistas serán realizadas a los jefes de áreas y se aplicarán dependiendo de su disponibilidad encuestas virtuales o físicas.

### **1.9.2.3. Ficha de observación**

Con la aplicación de este instrumento se registrará cualquier detalle obtenido de la técnica de observación.

## 1.10. Procesamiento Estadístico de la Información

### 1.10.1. Estadísticos

Se utilizará Excel para procesar todos los datos encontrados y se utilizará Project para determinar el tiempo de cumplimiento de las actividades a realizar.

El Balanced Scorecard se utilizará para el establecimiento de KPI's de medición y monitoreo respecto al proceso de homologación como empresa propia.



## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEORICO

#### 2.1. Marco Referencial

##### 2.1.1. *Antecedentes de la Investigación*

###### 2.1.1.1. Antecedentes Locales

Quiroz (2017) en su trabajo de investigación titulado “Implementación de la gestión por procesos de la empresa Andino S.A.C.” estableció lineamientos que orienten la ejecución de gestión por procesos en la Empresa Andino S.AC., generando la posibilidad de incrementar el desempeño mediante resultados previsibles, utilizando al máximo los recursos y minimizando los costos.

Se realizó la caracterización de procesos con la intervención de cada involucrado. Se elaboraron fichas de los indicadores para la última etapa de gestión por procesos en los procesos de solicitud de crédito de consumo y gestión de ventas. Se utilizó el Ciclo PDCA para la mejora de procesos y se elaboró el diagrama Causa-Efecto para determinar las causas en el problema de la atención al cliente. Tras realizar el diagrama causa-efecto se planteó una propuesta como acción correctiva que consideraba las siguientes medidas: Realizar una coordinación previa con almacén para que no se tengan faltantes en ruta, utilizar de gráficos de control para analizar las causas de rechazo, incrementar indicadores de mejora y generar mejor feedback con los gestores ventas, proporcionar información de la cartera de clientes a atender y tener mapeados a los clientes a visitar para disminuir los motivos generadores de rechazos.

Se utilizará a modo de referencia a la teoría en mención, que aplica la metodología de gestión por procesos, el ciclo PHVA, así como el establecimiento de indicadores, ya que se

ajusta a la metodología que se aplicará para la propuesta de mejora en la empresa Transportes Kalá S.A.C.

Álvarez (2020) en su trabajo de investigación titulado “Propuesta de mejora en la gestión de procesos operativos de una empresa minera artesanal para incrementar su productividad Arequipa 2020” realizó una propuesta de mejora para incrementar la productividad en los procesos operativos.

Para la obtención de datos se utilizó entrevistas que se ejecutaron al gerente de la empresa y también a los encargados del área de producción, y para determinar las fallas críticas en los procesos se utilizó la observación directa.

Se propusieron modificaciones en la tarea de perforación y mejoras en la tarea de acarreo lo que generó mejoras en la tarea de voladura. Se elaboró el DAP propuesto, obteniendo resultados positivos en la minimización de tiempos. Se elaboró la tabla de tiempos de técnicas de procesamiento y la tabla de producción nueva labor propuesta, se realizó el control de compras propuesto. Se desarrolló la propuesta para el control de mercadería y las compras, se propuso adquirir un software de almacén para registrar y controlar la información de los productos y existencias, se propuso capacitar a la persona encargada del almacén en la forma de utilizar las herramientas que se decidan implementar. Se propuso con ayuda del sistema elaborar el registro de indicadores, entre algunos de ellos el número de compras y tiempo promedio de entrega de pedidos. Se propuso una opción para modificar el proceso de compras haciendo uso de correo electrónico para los pedidos a los proveedores. Para evitar que el material se expira o dañe se propuso hacer uso del método PEPS, que consiste en que los primeros artículos en ser adquiridos son los primeros en salir del almacén. Se propuso el modelo ABC para el control de inventarios para optimizar la gestión de recursos y la toma de decisiones más eficientes.

Además, se presentó el organigrama propuesto, el manual de funciones propuesto, el programa de capacitaciones del personal propuesto. Se elaboró la matriz de evaluación e identificación de riesgos y oportunidades AMFE, lo que permitiría una gestión proactiva y previsión para una mejor producción. Se estableció indicadores para el seguimiento y medición de los procesos.

Para los resultados alcanzados de la propuesta se elaboró el estudio de la productividad propuesta considerando dos labores tanto la actual como la propuesta, y se ejecutó un nuevo cálculo de costos y ventas totales para comparar el incremento y variación de la productividad en referencia con la actividad actual en la propuesta. Se obtuvieron resultados positivos de los indicadores de la evaluación económica.

Se utilizará como referencia a la teoría en mención, que considera el enfoque de gestión por procesos, así como la elaboración de indicadores para el seguimiento y medición de los procesos, ya que se ajusta a la metodología que se aplicará para la propuesta de mejora en la empresa Transportes Kalá S.A.C.

#### **2.1.1.2. Antecedentes Nacionales**

Quiroz (2020) en su trabajo de investigación titulado “Propuesta de aplicación de un modelo de gestión por procesos para la optimización de las actividades de la oficina de atención al usuario en una entidad del estado” determinó como dicha propuesta influía en la optimización de las actividades de la oficina de atención al usuario en una entidad del estado.

Se utilizaron entrevistas al personal clave que participa en el desarrollo o supervisión de los procesos de la oficina y observaciones de campo no experimental para la obtención de datos.

Se utilizó la matriz de priorización para determinar los procesos a mejorar, se identificó

nueve procesos a mejorar entre estos: Gestión en recepción de documentos, gestión de mensajería externa, solicitud y entrega de información a ciudadanos, gestión de plan de trabajo anual de la oficina de archivo, solicitud de documentación al archivo central, traslado documental al repositorio central, supervisión y asistencia técnica documental, gestión de caja chica, gestión de bienes y servicios. Se analizó los resultados en reducción de tiempos, en la reducción de número de actividades por proceso.

Se estableció que la propuesta redujo la cantidad de actividades en los procesos y minimizó el tiempo de trámite o atención de las solicitudes.

Se utilizará a modo de referencia a la teoría en mención, que propone la aplicación de un modelo de gestión por procesos, ya que se ajusta a la metodología que se aplicará para la propuesta de mejora en la empresa Transportes Kalá S.A.C.

Marcos & Palacios (2019) en su trabajo de investigación titulado “Estudio de mejora en el sistema de operaciones de la empresa de servicios Gráficos Pentagraf S.A.C. a partir de la adecuación de un modelo de gestión por procesos” desarrollaron una propuesta de mejora que incluyó que se terminó el estudio de la situación actual, el análisis externo, la causa-raíz de los problemas identificados dentro del sistema de operaciones, se propuso alternativas de solución y evaluación para seleccionar la mejor propuesta, se elaboró el programa para la implementación de la propuesta y posibles resultados.

Se ejecutó reuniones presenciales para la recolección de información y el recorrido realizado en los procesos para determinar oportunidades de mejora, se consolidó puntajes por cada oportunidad de mejora y se ordenó de mayor a menor valor de los nueve procesos para poder priorizar los procesos a mejorar. Se seleccionó a los procesos de Comercial, Planificación y Control de la Producción, Producción y despacho.

A través del análisis de la facturación anual se identificó al producto de mayor producción. Se ejecutó el diagrama de flujo de valor de la línea folletería. Según al volumen de producción se seleccionó al producto díptico de la línea de folletería, Se identificaron las tres etapas más importantes en la producción de este ítem: pre-prensa, prensa y post-prensa. Además, se determinó que el reproceso más crítico que se realiza es en la etapa de post-prensa. También se encontraron problemas con la generación de OT, y la elaboración a grandes volúmenes de dípticos.

Se determinó los objetivos e indicadores de los procesos operativos y la medición del Takt time. Para identificar las causas de los problemas se elaboró el diagrama causa-efecto, para poder determinar las fortalezas se utilizó la matriz VRIO, y se analizó las debilidades.

Para la propuesta de mejora se realizó talleres de lluvias de ideas para poder determinar oportunidades de mejora para las 8 causas raíces de los problemas de la empresa. Se clasificó a las oportunidades de mejora en las categorías de: procesos, organización, gestión del mantenimiento, sistema de control de calidad. Después de la agrupación se pudieron elaborar cuatro alternativas de solución: Rediseño y mejora de procesos con el uso de un Sistema de Información, establecimiento de una estructura organizacional con funciones y responsabilidades definidas y carga laboral nivelada, implementación de un plan de mantenimiento preventivo, establecimiento del sistema de control de calidad.

Se utilizó factores de evaluación y la matriz de enfrentamiento para poder priorizar las alternativas de solución propuestas. Se identificó que el factor más importante a considerar es el nivel de inversión de la solución a implementar.

Se realizó la valoración de las alternativas de solución y se priorizo las que obtuvieron mayor puntaje: Rediseño y mejora de procesos con el uso de un Sistema de Información, ejecución de un plan de mantenimiento preventivo, establecimiento de una estructura organizacional con funciones y responsabilidad definidas y carga laboral nivelada.

Cada solución se estableció a partir del ciclo de Deming, para cada opción de solución se estableció la estructura para la planificación y la estructura de recursos. Además, se detalló las políticas para cada proceso involucrado para poder realizar el rediseño de procesos. En la evaluación económica se obtuvieron resultados favorables.

Se utilizará a modo de referencia a la teoría en mención, que propone la adecuación de un modelo de gestión por procesos, ya que se ajusta a la metodología que se aplicará para la propuesta de mejora en la empresa Transportes Kalá S.A.C.

Dávila (2018) en su trabajo de investigación titulado “Aplicación del modelo de la gestión por procesos para la mejora en la ejecución de pagos a proveedores en una institución financiera” aplicó un modelo para reducir la cantidad de reprocesos de comprobantes en una financiera, reducir el tiempo del proceso en una institución financiera y reducir los costos del proceso en una institución financiera, todo ello basado en gestión por procesos.

Para la recolección de datos se utilizó la observación directa al proceso.

Se realizó la descripción de cada elemento de la caracterización al proceso de “Ejecución de pago a proveedores”. Se describió los diagramas de flujo de los tres subprocesos y se determinó oportunidades de mejora como: Definir los lineamientos de recepción de comprobantes de pago, habilitar acceso al sistema contable al encargado de recepción para que pueda registrar las cabeceras de los comprobantes de pago, exportar información de los comprobantes en formato Excel.

Se elaboró los diagramas de flujo considerando las oportunidades de mejora. Se validó y aprobó la propuesta de mejora por parte del dueño del proceso y la gerencia de división, Se elaboró los documentos necesarios para la implementación de la mejora: el documento de requerimiento de mantenimiento tecnológico, procedimiento del proceso.

Se determinó los indicadores del proceso de pago a proveedores antes y después de la aplicación de gestión por procesos. Se consideró la cantidad de reprocesos, tiempos de atención, costos.

A través de las pruebas estadísticas se estableció que la aplicación del modelo, mejoraría la ejecución del pago a proveedores en una institución financiera.

Se utilizará a modo de referencia a la teoría en mención, que propone la aplicación de un modelo de gestión por procesos, ya que se ajusta a la metodología que se aplicará para la propuesta de mejora en la empresa Transportes Kalá S.A.C.

Jiménez (2020) en su trabajo de investigación titulado “Implementación de gestión por procesos en el proceso de seguimiento y liquidación de proyectos en una empresa de telecomunicaciones” desarrolló un sistema con la finalidad de reducir el tiempo de cobro, todo ello en base a gestión por procesos.

Se identificó los procesos actuales, se desarrolló el mapa de procesos y una encuesta a los colaboradores de la empresa, con la finalidad de determinar cuál sería el proceso al que se le implementaría la mejora.

Se utilizó una matriz de priorización considerando los lineamientos de inversión requerida, la satisfacción de los clientes, tiempo para la ejecución, impacto en la rentabilidad de la empresa. Se eligió al Proceso de selección y seguimiento de proyectos.

Se determinó las causas en el retraso en la facturación de los proyectos elaborando el diagrama de Ishikawa, entre ellas: falta de documentación, encargado de logística no devuelve los dispositivos del cliente en el momento correcto, falta de coordinación sobre el envío de las OC, instalación incorrecta en campo de los proyectos, falta de un método que integre y proporcione facilidad el seguimiento del proceso.

Se aplicó técnicas de control de proyectos PERT-CPM, se graficó el diagrama de Gantt propuesto obteniendo una duración de 35 días. Se realizó el diagrama SIPOC de gestión de costos y presupuestos, se realizó la propuesta del mapa de proceso de liquidación y seguimiento de proyectos para lo que se utilizó un software. Se elaboró la matriz de responsabilidades Macro proceso de costos y presupuestos.

Se estableció indicadores del proceso de seguimiento y liquidación de proyectos: indicador para determinar el porcentaje de defectuosos de ese proceso, se planteó un indicador para el tiempo de duración de ese proceso.

Para el análisis de las causas de los problemas se realizó el diagrama de Pareto, dónde se priorizo las causas de retraso en realizar documentación y en devolución de equipos. Se comprobó que al reducir las dos causas principales se cumplía con el objetivo del proyecto minimizando el porcentaje de defectuosos en 40%. Se elaboró un manual de procedimientos para ese proceso.

Se utilizará a modo de referencia a la teoría en mención, que propone la implementación de gestión por procesos, ya que se ajusta a la metodología que se aplicará para la propuesta de mejora en la empresa Transportes Kalá S.A.C.

Carpio (2017) en su trabajo de investigación titulado “Implementación de gestión por procesos para la mejora de la eficiencia y eficacia de la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil del programa Jóvenes Productivos” mejoró la eficiencia y eficacia de esa unidad, ya que estandarizo los procesos y procedimientos desarrollados por esa unidad y aplicó la simplificación administrativa para su eficiencia y eficacia.

Para la obtención de datos se utilizó: la observación, entrevista, sistemas informáticos.

Se determinó como proceso más resaltante del nivel 0 al proceso de Gestión del Emprendimiento Juvenil. Para la etapa de mejora de procesos: se identificó los bienes y/o

servicios que brinda la gerencia a sus clientes. Se determinó el número de procedimientos y sus objetivos a medir por cada proceso. Se determinó que el proceso más resaltante del nivel 1 era el proceso de Planificación de la Capacitación. También, se determinó que el proceso más relevante del nivel 2 era la formulación y aprobación del Plan de Capacitación y Asistencia Técnica.

Mediante el diagrama de Ishikawa se determinó la raíz de los problemas que afectaban a la gerencia de emprendimiento. Se elaboró la tabla ASME-VM como instrumento de análisis y evaluación.

Se determinó que la aplicación de gestión por procesos, en especial la simplificación realizada en la formulación y aprobación del Plan de Capacitación y Asistencia Técnica, generó un impacto positivo logrando que se pueda reducir en un 12.48% el tiempo del procedimiento regular.

Se utilizará a modo de referencia a la teoría en mención, que propone la implementación de gestión por procesos, ya que se ajusta a la metodología que se aplicará para la propuesta de mejora en la empresa Transportes Kalá S.A.C.

Uturuno (2017) en su trabajo de investigación titulado “Propuesta para la mejora del proceso de acondicionado, aplicando mejora continua y gestión por procesos” diseñó la propuesta de mejora del proceso de proceso de acondicionado mediante la gestión por procesos y Lean Manufacturing.

Para la recolección de datos se realizó entrevistas al personal, además de la data histórica del sistema de gestión de calidad.

Para el inicio de la propuesta se realizó el análisis preliminar dónde se determinó el área o proceso que se encontraba con una mayor necesidad del enfoque a mejora. Se estableció que el área de acondicionado era la correcta para realizar la gestión.

Se ejecutó la valoración de los factores internos y externos que generaron los problemas, determinando los siguientes: Incorrecta gestión de recursos, área de trabajo sobrecargada, área de trabajo sin organización, procesos y productos con no conformidades.

Se realizó la matriz de selección de procesos relevantes, para elegir los problemas más relevantes se hizo uso del Diagrama de Pareto. Para realizar el estudio de las causas de los problemas se utilizó el diagrama de Ishikawa, se encontró que los problemas con mayor relevancia eran: Incorrecta gestión de recursos, falta de organización del ambiente de trabajo y no conformidades de pago.

Se presentó propuestas de mejora detallando su frecuencia y responsable. Entre algunas de las mejores propuestas se encuentran: elaborar los manuales de procedimientos, establecer formatos y responsables de cumplimiento.

La propuesta de mejora que se presentó se dirigió hacia un rediseño de procesos, se realizó el comparativo del tiempo sin mejora y con mejora.

Se utilizará a modo de referencia a la teoría en mención, en este trabajo de investigación la propuesta de mejora se dirigió hacia un rediseño de procesos, y ello se ajusta a la metodología que se aplicará para la propuesta de mejora en la empresa Transportes Kalá S.A.C.

## **2.2. Marco Conceptual**

### ***2.2.1. Principales Conceptos de la Investigación***

#### **2.2.1.1. Gestión por procesos**

Es un método que tiene como finalidad obtener mejoras en los procesos. Debido a los retos constantes que afrontan las empresas, BPM aporta a las empresas mejor rendimiento, incremento en la productividad, más eficacia del personal y servicio mejorado (IBM, 2013).

## Beneficios de BPM

Entre algunas de las formas en que BPM puede ayudar a presentar mejoras se encuentran:

- Se puede incrementar la productividad ya que con BPM se pueden realizar más actividades con menos recursos.
- Proporciona rapidez en aprovechar ideas nuevas o productos.
- Permite aprovechar las oportunidades cuando estas se presenten.
- BPM puede hacer posible que se incluya a la innovación dentro de las actividades diarias.

Entre algunos de los pasos para implementar BPM en la organización se encuentran:

- Se tiene que realizar una planificación inicial, elegir el proceso adecuado, mantener una comunicación adecuada, mantener colaboración entre socios, realizar coordinaciones eficientes, y que todos los participantes tengan convicción para su implementación (IBM, 2013).
- Para elegir el proyecto y proceso adecuado se inicia con el estudio de los procesos para identificar el proceso que más necesita la implementación de BPM. Para el estudio se tiene que determinar el estado inicial de la forma que se ejecutan las cosas, simultáneamente se deben ir analizando posibles alternativas de cambio. (IBM, 2013)
- Se comunica a la alta dirección las razones para implementar la metodología, mencionándoles que se podría obtener mayores beneficios con menores costos (IBM, 2013).
- Se comunica a los colaboradores para que sean parte del proyecto de BPM y los efectos que generará su implementación de poder procesar más con menor esfuerzo y mayor calidad (IBM, 2013).

## Recursos en proyectos de BPM

Entre los recursos que se podrían utilizar en los proyectos de BPM, se encuentran: recursos humanos, software, hardware.

## Documentación en proyectos de BPM

En BPM se utiliza una estructura de apoyo para documentar los procesos. Entre los componentes más comunes se encuentran:

- Interfaces de usuario, control de procesos, dashboards en gestión y bandeja de entrada de tareas.
- Detalle de activos de procesos, relaciones de procesos y políticas de procesos.
- Definición de reglas de negocio, de indicadores clave de rendimiento, y el diseño de interfaces del usuario.

El núcleo de los proyectos de BPM son las políticas y los procedimientos que automatizan el proceso, los cuales se gestionan desde un motor de reglas al que pueden tener acceso los directivos. La implementación de BPM se puede probar a través de la simulación con la finalidad de realizar los reajustes y adecuar el modelo en caso requerirlo. A través de este método se tiene la agilidad para poder aplicar mejoras aun cuando ya se encuentre en producción. (IBM, 2013)

### 2.2.1.2. Balanced Scorecard

Es una metodología que más allá de servir como sistema de medición u operativo se utiliza como un sistema para realizar la gestión de la estrategia a largo plazo (Kaplan & Norton, 2002).

Es utilizada para:

- Poder traducir la visión y la estrategia.
- Poder realizar la comunicación y vinculación de los objetivos estratégicos.
- Poder planificar, identificar objetivos y organizar las iniciativas estratégicas.

- Incrementar la retroalimentación y la formación estratégica.

A través de esta metodología se generan objetivos e indicadores desde la misión y la estrategia de una empresa, utilizando las mediciones para poder comunicar a los trabajadores sobre las causas de éxito actual y futuro.

Con el Balanced Scorecard se establecen objetivos e indicadores en las siguientes perspectivas:

- En perspectivas financieras:

A través de la perspectiva financiera se puede determinar si la estrategia de una empresa está favoreciendo hacia la mejora (Kaplan & Norton, 2002).

- En perspectivas del cliente:

Se identifican a los segmentos de clientes y se establecen medidas para actuar es esos segmentos. Para la perspectiva del cliente se puede considerar indicador de la satisfacción del cliente, retención de clientes y también el indicador del valor añadido que la empresa aporta a los clientes nuevos. (Kaplan & Norton, 2002)

- En perspectiva del proceso interno:

Otros enfoques intentan vigilar los procesos, centrándose en mejorar, pero los procesos existentes, en cambio Balanced Scorecard identifica procesos nuevos en los que se debe cumplir lo mejor posible para satisfacer los objetivos del cliente y financieros. Esta metodología tiene como novedad adicional que se incorpora procesos innovadores al proceso interno. (Kaplan & Norton, 2002)

- En la perspectiva de formación y crecimiento

Identifica la infraestructura que se debe elaborar para poder tener una mejora y crecimiento a largo tiempo. En una empresa el crecimiento proviene de: personas, sistemas y procedimientos. La metodología incluye también indicadores deseados en un futuro (Kaplan & Norton, 2002).

### 2.2.1.3. Simulación en software Arena

El software Arena ejecuta a través de simulación gráfica y de módulos de análisis creando un sistema compuesto por entidades a las cuales se les pueden asignar atributos y ser individualizadas, para pasar por sucesos en un tiempo establecido (Gómez, 2010).

### 2.2.1.4. KPI'S

Son indicadores sobre uno o varios procesos que se utilizan para medir su rendimiento, al poder medir los procesos, se pueden analizar, controlar y proponer mejoras.

Entre las acciones que se pueden realizar con los Kpi's se encuentran: Se puede evidenciar la situación actual y propuesta, en base a lo que se observe se pueden proponer mejoras, puede ayudar a darle la importancia necesaria a las actividades que lo requieran.

### 2.2.1.5. El sector de transporte de carga por carretera

El transporte de carga por carretera es esencial en la cadena logística de la distribución de mercancía. Existen diversos tipos de operaciones en el transporte de carga por carretera, entre ellas:

- Transporte troncal: Se traslada la carga completa desde un punto de suministro a un punto de entrega. Además, este tipo de operaciones involucran grandes distancias (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015).
- Operaciones de entrega regional: Involucran una o dos descargas por día, se realizan viajes de distancia media (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015).
- Operaciones de entrega local: En este tipo de transporte de carga por carretera se realizan traslados de corta distancia al día y muchas entregas (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015).

- Operaciones de recorrido mixto: Es cuando se realiza transporte urbano y regional (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015).
- Operaciones combinadas: Se da cuando el servicio de transporte incluye operaciones de manipuleo y entrega de productos con diferentes embalajes (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015).
- Operaciones de carga pesada en corta distancia: Este tipo de transporte de carga por carretera se encuentra relacionada con el transporte en obras civiles y de maquinaria industrial pesada (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015).
- Operaciones de transporte internacional: En este tipo de transporte se debe evaluar el tipo de terreno, distancias y posibles fallas mecánicas (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015).

De la unidad de carga o tráiler

Es un vehículo no motorizado que se encuentra diseñado para ser arrastrado por una unidad tractora. Los dos tipos de tráileres son:

- Remolque: Soporta toda la carga que traslada. Dependiendo de la ubicación de sus ejes puede ser un remolque balanceado si estos se ubican al centro de la carrocería. Teniendo como mínimo cuatro neumáticos o dos ejes vehiculares, si es balanceado opera con uno o dos ejes de 4 neumático (rodada doble). (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015)
- Semirremolque: No sostiene toda la carga ya que se encuentra apoyado sobre una unidad tractora, sólo lo hace en caso estar estacionado y con el uso de soportes en la parte delantera. Este tiene entre uno y tres ejes vehiculares (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015).

Clientes del sector transporte de carga por carretera

Entre los principales clientes se encuentra la industria minera, del sector construcción entre otros. La importancia del transporte de carga por carretera para estas empresas radica en que forma parte de sus operaciones, al poder tener su mercancía en el menor tiempo y cumpliendo sus estándares significa para ellos una reducción en sus costos.

#### **2.2.1.6. El proceso de homologación**

Es el proceso mediante el cual se revisan y evalúan diversos criterios entre ellos: ámbito financiero-legal, operatividad, SSOMA, gestión de la calidad, gestión comercial y responsabilidad social.

Este proceso es importante porque determina que la capacidad de una empresa como proveedor para ofrecer productos y servicios. Son estas certificaciones de homologación las que generan confianza en los clientes que los proveedores cumplirán con estándares internacionales.

##### ***2.2.1.6.1. El proceso de homologación como empresa propia***

Pertenece a los procesos de homologación, su diferencia radica en que este es solicitado por la empresa que quiere ser evaluada a una empresa consultora, la empresa consultora evalúa en base a sus cuestionarios establecidos en su mayoría por criterios de normas internacionales.

En cambio, cuando se trata de procesos de homologación como proveedores, la evaluación que se realiza incluye también criterios del cliente para el que se va a homologar, es el cliente que solicita la homologación a sus proveedores quién elige a la empresa consultora y establece junto con esta el cuestionario que deberán sustentar todos sus proveedores.

## 2.2.2. Herramientas de Diagnóstico

### 2.2.2.1. Matriz FODA

Es una herramienta de estudio situacional que exige un cuidadoso pensamiento para elaborar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz, entre ellos: Fortalezas y oportunidades, debilidades y oportunidades, fortalezas y amenazas, y debilidades y amenazas (D'Alessio, 2008).

**Figura 1**

*Ejemplo de diagrama de Ishikawa*

VISIÓN - MISIÓN - VALORES		
Análisis interno Análisis externo	<b>FORTALEZAS-F</b> Liste las fortalezas 1. 2. 3. 4.	<b>DEBILIDADES-D</b> Liste las debilidades 1. 2. 3.
<b>OPORTUNIDADES-O</b> Liste las oportunidades 1. 2. 3. 4.	<b>ESTRATEGIAS FO</b> Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades  <b>Explote</b> <b>Maxi-Maxi</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b> Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades  <b>Busque</b> <b>Mini-Maxi</b>
<b>AMENAZAS-A</b> Liste las amenazas 1. 2. 3.	<b>ESTRATEGIAS FA</b> Use fortalezas para neutralizar las amenazas  <b>Confronte</b> <b>Maxi-Mini</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b> Mejore las debilidades y evite las amenazas  <b>Evite</b> <b>Mini-Mini</b>

**Fuente:** Fernando D'Alessio, (2008)

En los cuatro cuadrantes se empareja para poder elaborar las estrategias en la matriz.

Para las estrategias FO se emparejan las fortalezas con las oportunidades, se registran las estrategias que resulten en el cuadrante FO. Estas estrategias se elaboran utilizando las fortalezas internas para sacarle provecho a las oportunidades externas (D'Alessio, 2008).

Para las estrategias DO se emparejan las debilidades con las oportunidades, se registran las estrategias que resulten en el cuadrante DO. Estas estrategias se elaboran mejorando las debilidades internas para sacar provecho a las oportunidades externas (D'Alessio, 2008).

Para las estrategias FA se emparejan las fortalezas con las amenazas, se registran las estrategias que resulten en el cuadrante FA. Estas estrategias se elaboran utilizando las fortalezas para evitar o reducir las amenazas externas (D'Alessio, 2008).

Para las Estrategias DA se emparejan las debilidades con las amenazas, se registran las estrategias que resulten en el cuadrante DA. Estas estrategias se elaboran considerando acciones defensivas con el fin de minimizar las debilidades internas evadiendo las amenazas del entorno. (D'Alessio, 2008)

#### **2.2.2.2. Diagrama de Ishikawa**

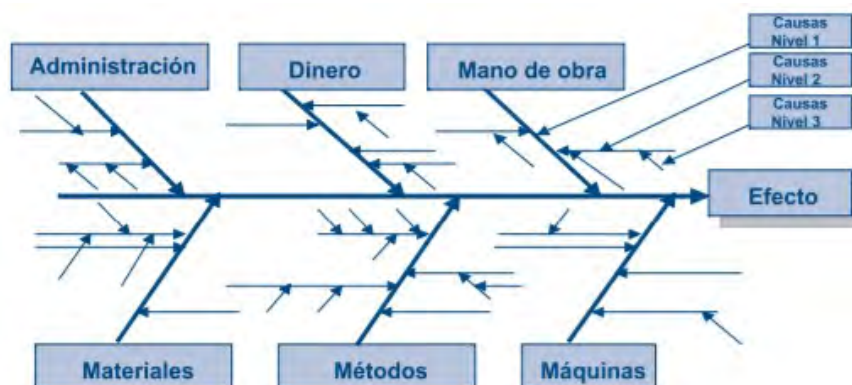
Es un método por el cual se puede realizar el análisis de las causas que provocan ciertos problemas o efectos.

Entre las etapas para aplicar este método se encuentran:

- Identificar el problema o efecto que se quiere controlar o medir.
- Dibujar el diagrama con el problema o efecto en uno de los extremos.
- Se incluyen en el diagrama como ramas a las categorías, entre las principales categorías que se utilizan se encuentran: dinero, máquinas, material, métodos, mano de obra y administración.
- Los factores secundarios se colocan sobre cada una de las ramas, se debe continuar hasta terminar con los efectos en su totalidad.
- Se culmina el método corroborando que se han identificado todas las causas.

**Figura 2**

*Ejemplo de Diagrama de Ishikawa*



**Fuente:** Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, (2009)

Existen tres tipos de métodos para construir diagramas de causa-efecto.

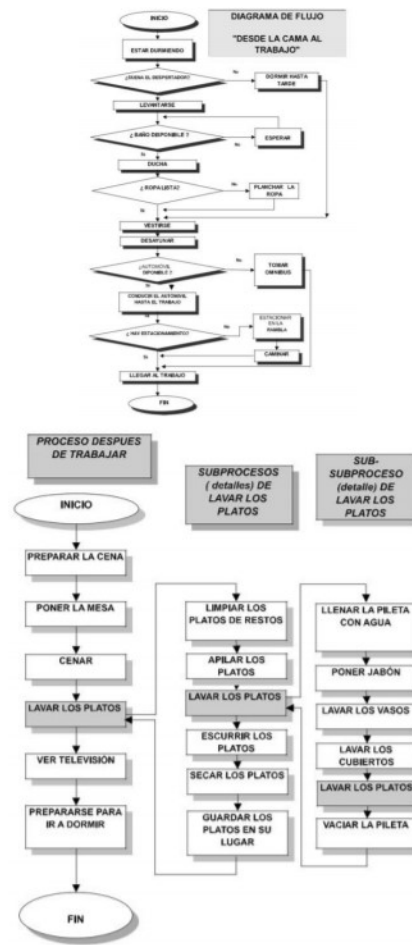
En el tipo análisis de dispersión se tiene como mayor ventaja realizar la organización y relación de factores. En el tipo clasificación del proceso de realización se presenta como mayor ventaja es que es fácil de realizar y es simple su comprensión. En el tipo enumeración de causas se lista las principales causas. (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2009)

### **2.2.2.3. Diagrama de flujo**

Es un gráfico mediante el cual se pueden apreciar las actividades de un proceso, a través de este se puede comprender fácilmente cualquier proceso. Se puede utilizar para describir un proceso existente o uno nuevo. Entre las etapas para elaborar un diagrama de flujo, se puede iniciar con una tormenta de ideas para identificar actividades y se establece si se utilizará un formato horizontal o vertical. (Santiago, 2018)

**Figura 3**

*Ejemplo de diagrama de flujo*



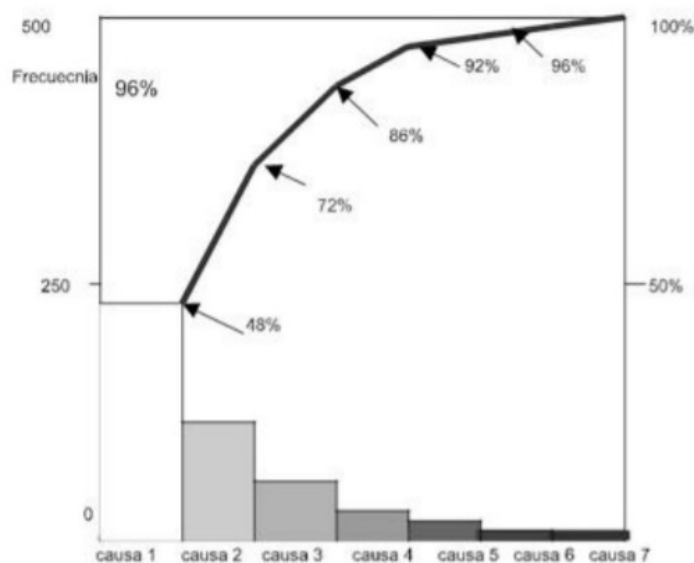
**Fuente:** Héctor Santiago, (2018)

#### 2.2.2.4. Diagrama de Pareto

Es una herramienta para evidenciar el aporte de cada elemento en un problema según su orden de importancia y para establecer ordenadamente las oportunidades de mejora. Se basa en la frecuencia de aparición de los elementos. A través de bloques se pueden identificar en el gráfico el impacto de cada elemento en el efecto final y se utiliza una curva de frecuencias acumuladas para identificar el efecto que tiene cada elemento. (Santiago, 2018)

**Figura 4**

*Ejemplo de diagrama de Pareto*



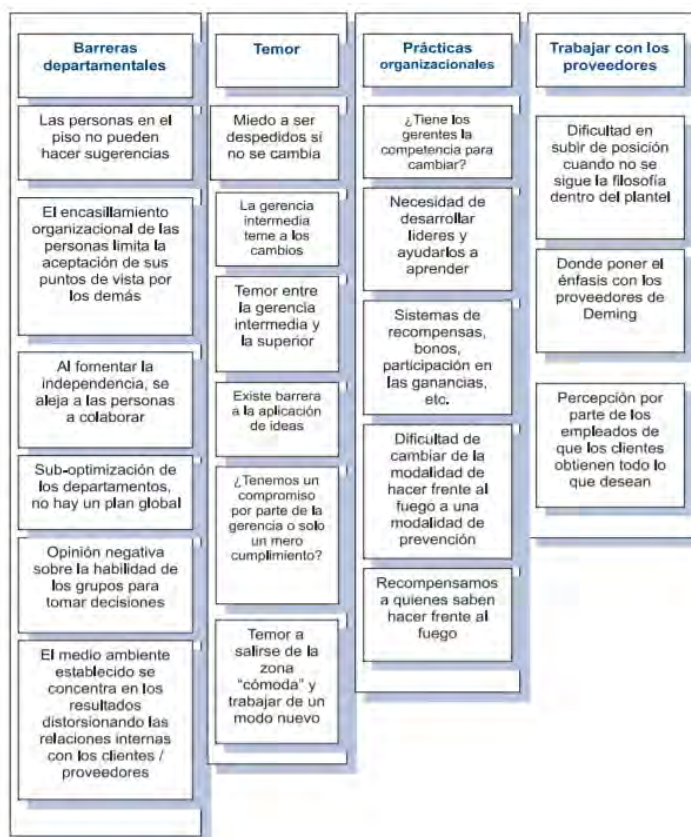
**Fuente:** Héctor Santiago, (2018)

#### 2.2.2.5. Diagrama de afinidades

Es una herramienta mediante la cual se pueden organizar en grupos varias ideas, opiniones o asuntos. Se organiza la información basándose en la relación natural existente entre estos. Busca fomentar la creatividad y el trabajo en equipo. Para su desarrollo se agrupan las ideas colocándolas en un mismo grupo las que tengan relación, la cantidad de grupos se restringen a diez como máximo. Al momento de incluir las ideas en los grupos, esto no se debe forzar y cada grupo tiene que tener un título correcto que lo identifique. A partir de la identificación realizada se realiza una reagrupación. (Santiago, 2018)

**Figura 5**

*Ejemplo de diagrama de afinidad*



**Fuente:** Howard Gitlow, (1991)

### 2.2.2.6. Árbol de problemas

Es un diagrama que indica la relación entre diversos elementos y un tema. Se separan los componentes para analizarlos a profundidad. Para la metodología se tiene que definir el problema a ser analizado, establecer las categorías principales del problema y desglosar la categoría principal en las subelementos correspondientes. (Santiago, 2018)

**Figura 6**

*Ejemplo de árbol de problemas*



Fuente: Héctor Santiago, (2018)

### 2.2.2.7. VSM

Es una herramienta que permite representar gráficamente la situación actual y futura de un sistema de producción. Sus mayores ventajas radican en que se puede aplicar fácilmente y tiene una gran utilidad (García & Amador, 2019).

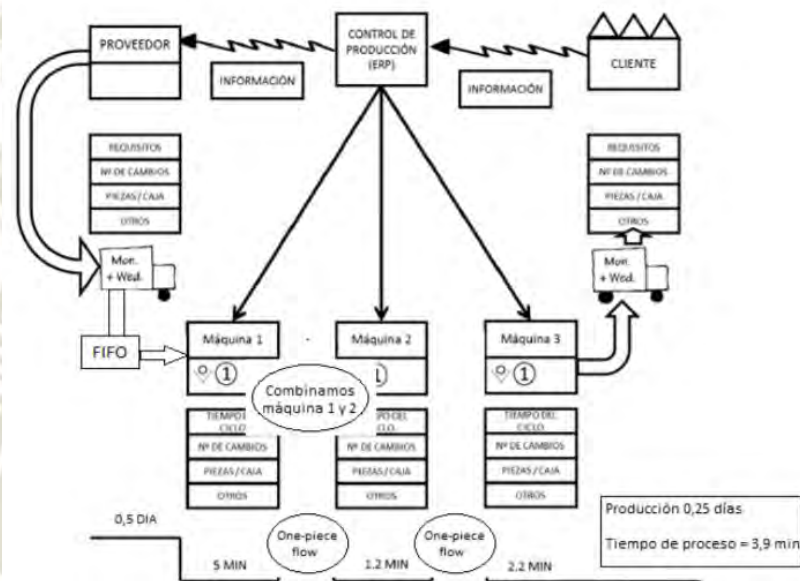
El mapeo del estado actual o externo se realiza comenzando por dibujar diversos iconos con significados variados en las distintas etapas de la cadena de valor. El mapeo del estado actual o mapa interno se realiza a través de la cooperación de las diferentes áreas de una empresa. Al identificar la cadena de valor se busca como objetivo principal poder identificar el desperdicio. (García & Amador, 2019)

Además, el mapa del estado es futuro es necesario para poder tener una impresión ideal del estado esbelto, y ayuda a plasmar las mejoras necesarias para llegar a un escenario buscado. Se considera el cálculo del Takt Time para poder tener un ciclo basado en una pieza

a la vez, al tener dibujado el estado futuro se vuelve a evaluar el mapa analizando el desperdicio del proceso. Para poder determinar el potencial de mejora se puede utilizar como medida la diferencia entre las operaciones y el tiempo de espera, cuanto mayor sea esta diferencia mayor será el potencial de mejora. (García & Amador, 2019)

**Figura 7**

*Ejemplo de VSM*



**Fuente:** García & Amador, (2019)

### 2.2.2.8. SIPOC

Es una herramienta mediante la cual se puede apreciar el proceso general fácilmente. A través de este diagrama se pueden identificar la relación entre los procesos y se puede apreciar a la organización como varios procesos relacionados entre sí (Tovar, 2007).

Sus siglas hacen referencia a:

Proveedores: Todo aquel que proporciona insumos.

Insumos: Hace referencias a materiales, actividades o recursos en general que permiten que se realice el proceso.

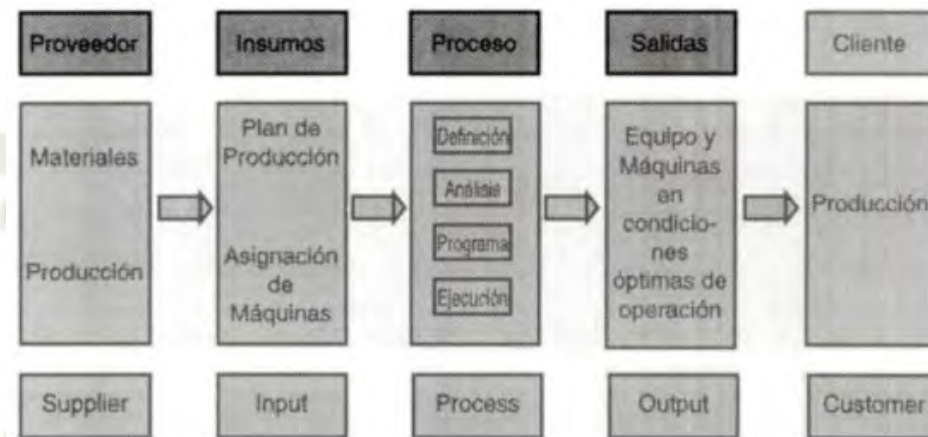
Proceso: Son todas las actividades que permiten a partir de las entradas la obtención de las salidas.

Salidas: Son los resultados del proceso.

Cliente: Es aquel interesado del resultado del proceso.

**Figura 8**

*Ejemplo de SIPOC*



**Fuente:** Tovar & Mota (2007)

### 2.2.3. Herramientas de Mejora

#### 2.2.3.1. Las 5'S

Es una metodología busca conseguir el orden y limpieza en todas las áreas de una empresa, y que esto se convierta en una cultura y práctica común.

Dentro de las 5'S encontramos:

Seiri (Selección): Se tiene que diferenciar entre lo que es necesario y lo que no lo es, dejando sólo lo completamente necesario. Con la selección los recursos se pueden usar y gestionar de forma más efectiva (Santiago, 2018).

Seiton (Organización): Cada cosa debe tener un lugar establecido para facilitar que se le encuentre cuando se le necesite. Se puede realizar sólo después de la selección (Santiago, 2018).

Seiso (Limpieza): El ambiente de trabajo se tiene que encontrar limpio. Es hacerse responsable de los elementos que cada uno utiliza y cumplir con que se conserven en las mejores condiciones (Santiago, 2018).

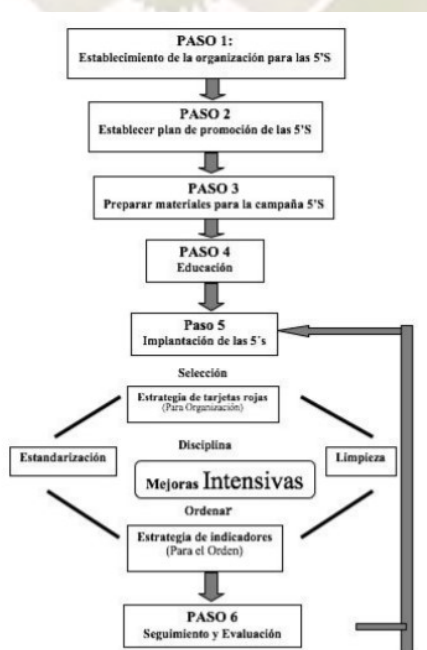
Seiketsu (Estandarización): La limpieza tiene que ser un hábito, la estandarización existe cuando se están cumpliendo la organización, orden y limpieza. Se deben implementar herramientas para el control visual como indicaciones de dónde colocar los objetos, recordatorios y precauciones (Santiago, 2018).

Shitsuke (Disciplina): Es la conducta de poder cumplir con los procedimientos llegándolo a hacer un hábito (Santiago, 2018).

Para el éxito de las actividades de mejora se requiere el cumplimiento de los elementos de organización y orden por ser los más importantes. La implementación de esta metodología se debe realizar de forma directa y cuidadosa ya que se puede generar cierto tipo de resistencia. (Santiago, 2018)

**Figura 9**

*Esquema pasos para implantar las 5'S*



Fuente: Héctor Santiago, (2018)

### 2.2.3.2. Metodología Poka Yoke

Es una herramienta para poder detectar errores humanos antes que se conviertan en defectos en el proceso. Es fundamental para impedir que las salidas defectuosas de una operación se conviertan en ingresos defectuosos de la siguiente operación. Se puede utilizar en las operaciones, procesos productivos o administrativos, servicios, hasta en la experiencia que se genera en un usuario. (Santiago, 2018)

Entre las ventajas de su implementación se encuentran:

- Minimizar que se pueda cometer errores.
- Poder llegar a mejorar la calidad en cada operación del proceso
- Poder aprender de los errores encontrados.
- Prevenir accidentes causados por errores humanos.
- Impedir que labores críticas se encuentren condicionadas a la memoria de las personas.
- Es fácil de implementar.
- Mejora la percepción en los clientes.
- Reduce errores en el cliente que puedan afectar la calidad en los productos.

### 2.2.3.3. Sistema Kanban

Es un método que se orienta en la entrega de servicios de una organización, este inicia por la organización en su estado inicial y persigue la mejora continua a través del diagrama Lean Flow. Además, este método facilita que se fomente el cambio desde el interior de la organización. (Anderson & Carmichael, 2016)

Principios directores de Kanban

- Sostenibilidad: Se busca evitar la sobrecarga para optimizar el rendimiento de los servicios. Esto tendría un impacto positivo en la cantidad del servicio

realizado, tiempo requerido para terminar las tareas, y en la moral del personal (Anderson & Carmichael, 2016).

- Orientación al servicio: Se brindan servicios a los clientes de acuerdo al fin que cumplen y que excedan las necesidades y expectativas de los clientes (Anderson & Carmichael, 2016).
- Supervivencia: Garantizar que una organización subsistirá y progresará en tiempos donde hay cambios y se presenta incertidumbre (Anderson & Carmichael, 2016).

#### Principios fundacionales de Kanban

Los principios fundacionales de Kanban pueden dividirse en:

Principios de gestión de cambio:

Para poder resistir el cambio, se reconocen tres principios de gestión del cambio:

- Empezar con lo que estás haciendo ahora: Se deben entender los procesos tal y como se están realizando actualmente, y respetando las responsabilidades de cada puesto de trabajo.
- A través del cambio evolutivo se busca la mejora.
- En cada nivel de la organización se debe promover el liderazgo.

Al respetar lo que ocurre actualmente en la organización se minimiza la resistencia al cambio, se debe buscar la mejora evolutiva desde todos los niveles de la organización.

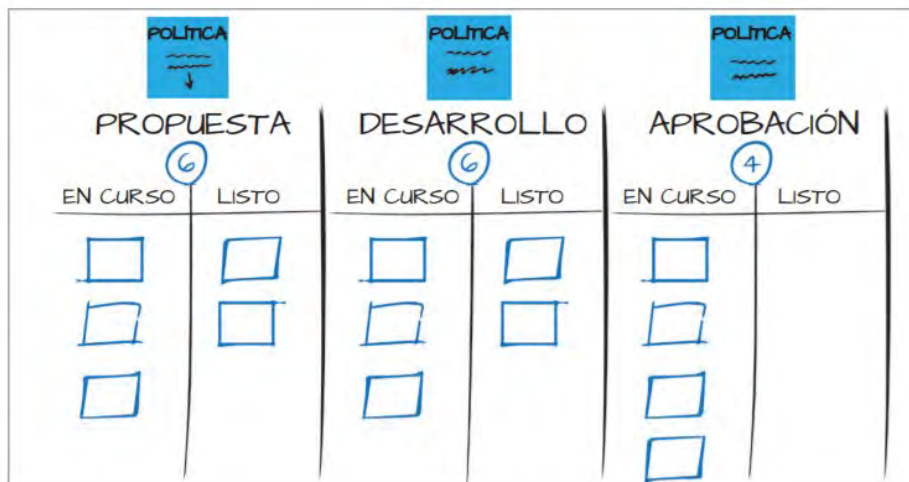
#### Prácticas generales de Kanban

Son las que determinan las actividades principales para:

- Visualizar: Es importante tener visual este sistema tanto en físico o virtual. Los tableros pueden tener variados diseños, esto puede depender de la herramienta de software a utilizar (Anderson & Carmichael, 2016).

**Figura 10**

*Ejemplo Kanban Políticas para diferentes estados de trabajo*



**Fuente:** Anderson & Carmichael, (2016)

- Limitar el trabajo en progreso: Basándose en respetar los límites del trabajo, un nuevo trabajo no se inicia si el anterior no se ha finalizado. Esta buena distribución del tiempo permite responder a clientes y situaciones cambiantes (Anderson & Carmichael, 2016).
- Gestionar el flujo: Se debe maximizar la entrega de valor conociendo el coste de retraso, disminuir los tiempos de entrega, y ser tan predecible como fuera posible (Anderson & Carmichael, 2016).
- Hacer explícitas las políticas: En esencial, porque no es posible predecir. Se tiene que mantener un mecanismo visible para poder cambiar las políticas en caso estas sean inadecuadas (Anderson & Carmichael, 2016).
- Implementar ciclos de retroalimentación o feedback: Considerando que las cadencias son las revisiones cíclicas que dirigen el progreso, también pueden ser el periodo de tiempo entre cada revisión. El método Kanban define siete cadencias: revisión de la estrategia, revisión de las operaciones, revisión de los

riesgos, revisión de la prestación de servicio, reunión de retroalimentación, reunión de Kanban y la reunión de planificación de la entrega. (Anderson & Carmichael, 2016)

- Mejorar de manera colaborativa, evolucionar experimentalmente: No existe un punto de término para la mejora continua porque esta se debe perseguir constantemente, para poder generar cambios beneficiosos (Anderson & Carmichael, 2016).

#### 2.2.3.4. Ciclo PHVA

Esta metodología detalla pasos para poder generar la mejora continua. Consta de cuatro etapas, las cuales son las siguientes:

- Planificar: Se identifican las actividades donde se pueden plantear mejoras. Se puede utilizar grupos de trabajo, escuchar las percepciones de los trabajadores, buscar mejores tecnologías (Santiago, 2018).
- Hacer: Implementar la mejora propuesta (Santiago, 2018).
- Controlar o verificar: Se verifica el funcionamiento adecuado de la propuesta a través de un periodo de prueba (Santiago, 2018).
- Actuar: Se analizan los resultados en comparación con la situación inicial, si los resultados son favorables esta mejora se implementará de forma permanente y en caso contrario se decide si debe realizar cambios (Santiago, 2018).

**Figura 11***Ciclo PHVA***Fuente:** Héctor Santiago, (2018)

Etapas para la aplicación del ciclo de Deming

- Primera etapa: Se tiene que estudiar un proceso y determinar cómo se podría mejorar (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2009).
- Segunda etapa: Realizar el cambio de preferencia en piloto, es necesario analizar los resultados (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2009).
- Tercera etapa: Observar los resultados generados (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2009).
- Cuarta etapa: Identificar lo aprendido, determinar si se podrían obtener resultados secundarios (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2009).

#### **2.2.4. Casos de Éxito**

A continuación, se presentan algunos casos de éxito, en relación a la implementación de gestión por procesos.

De los autores Beltrán et al., (s.f.) se presentó el caso del Grupo Cepsa (Refinería la Rábida) dedicada al refinado de crudo de petróleos.

Condicionada por las especificaciones de calidad que le son impuestas por parte de la legislación española por lo que se requería su adaptación y optimización continúa.

Su modelo de gestión por procesos se inició de la adopción de Sistemas de Gestión para la gestión de calidad, el medio ambiente y la prevención de riesgos laborales.

Dado que por sí solos estos sistemas de gestión no cubrían el alcance que requería la empresa, se buscó completar las carencias de este alcance con el desarrollo de un modelo de gestión por procesos.

Establecieron sus procesos con sus respectivos propietarios y objetivos. Se tiene establecidos el mapa de procesos, las fichas de cada uno de los procesos y los indicadores. La filosofía que se tiene es que el propietario de cada proceso es responsable del contenido de su ficha de proceso y en especial de sus indicadores, todo ello lo realizan a través de una aplicación interactiva de su propiedad.

De los autores Beltrán et al., (s.f.) se presentó el caso de Cidem, que es una entidad creada para responder las necesidades del tejido empresarial.

Considerando la innovación como pilar para ser una empresa competitiva, inició su proceso hacia la implantación de una cultura de calidad hace 25 años, en su momento ellos iniciaron con un cambio organizativo estableciendo una política de dirección enfocada hacia la calidad total y su primer mapa de procesos.

Sus procesos se encuentran definidos en diferentes niveles según su complejidad. Es el responsable de cada proceso el encargado de tenerlo documentado, determinar su nivel de detalle, controlar sus indicadores y realizar acciones de mejora.

De los autores Beltrán et al., (s.f.) se presentó el caso de Epidor S.A., que es una empresa encargada de la distribución de productos industriales para los mercados de España y Portugal.

Como oportunidad de crecimiento iniciaron la revisión de los procesos de la empresa. Su mapa de procesos tiene como punto de referencia al cliente, ello para poder cumplir con su concepto de excelencia que es cuando el cliente percibe algo mayor o igual a lo que esperaba. Sus procesos actualmente poseen un responsable de su gestión combinando una estructura departamental con dirección por procesos. Tienen establecidos indicadores para el seguimiento de sus procesos,

### **2.3. Análisis Crítico**

La ventaja del modelo de gestión por procesos es que permite apreciar como un todo a la organización a analizar. Al poder tener este enfoque general es posible identificar las actividades críticas a mejorar; por tal motivo se escogió esta metodología para el presente trabajo, porque permitirá identificar las falencias en el proceso de homologación como empresa propia de la empresa Transportes Kalá S.A.C.

En los trabajos de investigación consultados se observó que iniciaban con el diagnóstico actual de la empresa, y para la identificación de los problemas se utilizaban herramientas como: diagrama de Ishikawa, gráficos de control, árbol de problemas, diagrama de afinidad, matriz semicuantitativa, diagrama de Pareto, entre otros.

También, se identificó que en algunos trabajos de investigación para la selección de los procesos a mejorar se realizaba una encuesta al personal y después una matriz de priorización para determinar el proceso en el que se implementaría para la mejora. En el caso del trabajo de investigación a realizar se aplicará una encuesta inicial al cliente interno para conocer su percepción respecto al proceso de homologación como empresa propia y se aplicará una encuesta considerando a la propuesta de mejora.

Para las propuestas de mejora se utilizaban herramientas como: Talleres de lluvias de ideas, Ciclo PDCA, indicadores, metodología 5s, gráfico ABC, metodología Hoshin Kanri, propuestas de implementación de mantenimiento, implementación de planes de capacitación. Para el trabajo de investigación a desarrollar se utilizará Balanced Scorecard para darle seguimiento a la propuesta de mejora.



## CAPÍTULO III

### 3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

#### 3.1. Descripción de la Empresa

##### 3.1.1. Breve Reseña Histórica

Transportes Kalá S.A.C. es una empresa del sector de transporte de carga por carretera con más de 32 años de experiencia en el rubro.

Actualmente tiene dos sedes en las ciudades de Lima y Arequipa, encontrándose la sede principal de la empresa ubicada en el distrito de Cerro Colorado en la ciudad de Arequipa.

Entre los servicios que prestan se encuentran:

- Transporte de carga en general.
- Transporte de carga MATPEL.
- Transporte de carga sobredimensionada.

**Figura 12**

*Logotipo de Transportes Kalá S.A.C*



**Fuente:** Transportes Kalá S.A.C., (2014)

##### 3.1.2. Sector y Actividad Económica

Se identifica a la empresa según los siguientes datos:

- **RUC:** 20369505794

- **Razón Social:** Transportes Kalá S.A.C.
- **Nombre comercial:** Grupo Kalá
- **Tipo empresa:** Sociedad Anónima Cerrada
- **Fecha Inicio Actividades:** 21/08/1997
- **Actividad Comercial:** Transporte de carga por carretera.
- **Dirección legal:** Cal. Arica A.406. Yanahuara. Arequipa.

Transportes Kalá S.A.C. inició sus operaciones en el mes de agosto del año de 1997 como una empresa dedicada al transporte de carga por carretera.

### **3.1.3. Servicios**

La empresa no ofrece productos, proporciona exclusivamente servicios como los siguientes:

- Servicio de transporte de carga en general.
- Servicio de transporte de carga sobredimensionada.
- Servicio de transporte de carga MATPEL.

Para ello se tiene una flota compuesta por unidades como: camabajas, camacunas, cisternas, volquetes, camiones C2 y C3.

### **3.1.4. Visión de la Empresa**

Ser reconocida como la empresa líder en servicios de transportes de carga general y materiales peligrosos tanto a nivel nacional e internacional que cumple con los más altos estándares de seguridad, calidad y cuidados al medio ambiente (Transportes Kalá, 2019).

### **3.1.5. Misión de la Empresa**

Somos una empresa dedicada al Servicio de Transporte por carretera, a nivel nacional e internacional, especialistas en carga sobredimensionada, materiales peligrosos y mercancías en general, comprometidos con todos los actores involucrados en nuestro proceso, ofreciendo

una atención personalizada y una solución efectiva con altos estándares de seguridad, calidad y cuidados al medio ambiente. (Transportes Kalá, 2019)

### **3.1.6. Valores de la Empresa**

Transportes Kalá S.A.C. tiene 6 principales valores (Transportes Kalá S.A.C., 2014).

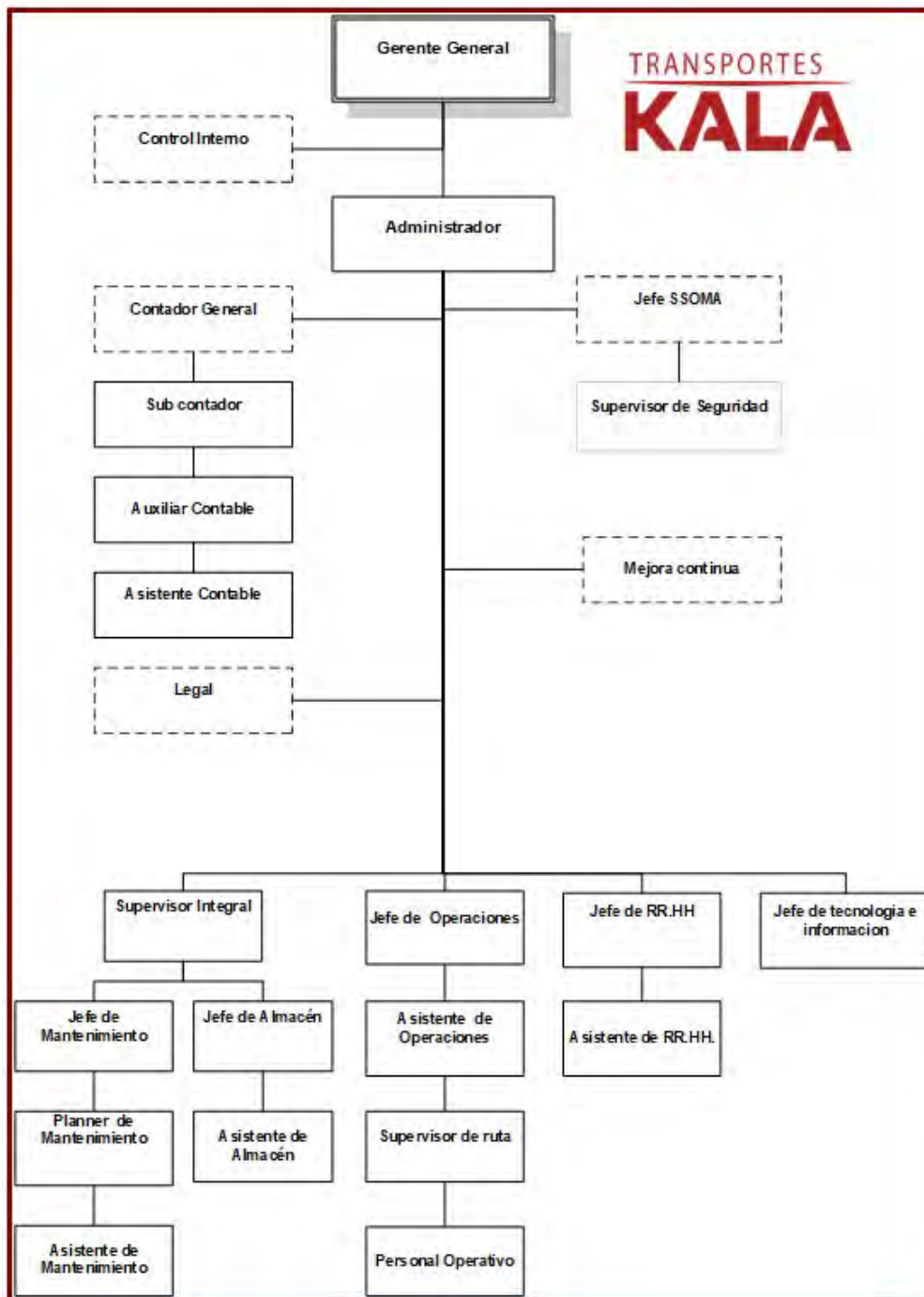
- **Calidad:** Todos los productos y servicios son generados con estándares de calidad con valor agregado, con el mayor cuidado de detalles.
- **Pertinencia:** Cada proyecto es entregado en el tiempo oportuno y adecuado al contrato realizado, demostrando la puntualidad del colaborador y de la empresa.
- **Compromiso:** Asumir la responsabilidad total de las funciones asignadas y de los resultados esperados, cuidando en todo momento los intereses de la empresa y el cliente.
- **Eficiencia:** Buscar en todo momento el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales tecnológicos y financieros.
- **Honestidad:** Obtener un comportamiento íntegro conforme a la ética profesional y la responsabilidad social como colaboradores de un grupo sólido en valores.
- **Liderazgo institucional:** Mantenerse a la vanguardia en el rubro de transportes, tecnológica y laboralmente.

### 3.1.7. Organigrama de la Empresa

A continuación, se presenta el organigrama de la empresa Transportes Kalá SAC.

**Figura 13**

*Organigrama de Transportes Kalá S.A.C.*



**Fuente:** Elaboración propia.

### **3.1.8. Políticas Empresariales**

Transportes Kalá S.A.C. basa sus actividades en seis políticas empresariales principales, las cuales mencionan:

Política de Seguridad, Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Calidad de Transportes Kalá S.A.C.: Establece los lineamientos más importantes referidos a prevenir riesgos, cumplir con los requisitos estipulados por los clientes, el compromiso con desarrollar el talento humano y el mejorar continuamente el Sistema de Gestión Integrado.

Política de Alcohol y drogas: Menciona la tolerancia cero al consumo de esas sustancias.

Política de Negativa al Trabajo Inseguro: Menciona que en caso el trabajador identifique una condición de riesgo en alguna actividad a realizar, puede acogerse a esta política para detener esa actividad.

Política de No fumar: Establece que se fomenta una vida saludable en los trabajadores y es totalmente prohibido fumar en instalaciones.

Política Preventiva del acoso laboral: Establece que la empresa se encuentra comprometida con prevenir y erradicar conductas de acoso laboral, promover la igualdad de oportunidades en los colaboradores.

Política de Sustentabilidad: Menciona que se busca la concientización de los colaboradores a través de usar racionalmente los recursos.

### 3.1.9. Mapa de Procesos

A continuación, se presenta el mapa de procesos de Transportes Kalá S.A.C.

**Figura 14**

*Mapa de procesos de Transportes Kalá S.A.C.*



Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.10. Plan Estratégico de la Empresa

Entre los lineamientos más importantes del Plan Estratégico empresarial se encuentran:

Como primer lineamiento se encuentra incrementar la satisfacción del cliente lo cual está relacionado con el presente trabajo de investigación debido a que se determinará la percepción del cliente respecto a uno de los procesos que es el proceso de Homologación como empresa propia. Como segundo lineamiento se encuentra mejorar la eficiencia del uso de los recursos lo que a través del rediseño del proceso de homologación se encuentra alineado con este objetivo debido a que este rediseño generará una mejor distribución de los recursos como el personal de la empresa. Como tercer lineamiento se encuentra tener procesos estandarizados, ya que al realizar el presente trabajo de investigación abarcará el

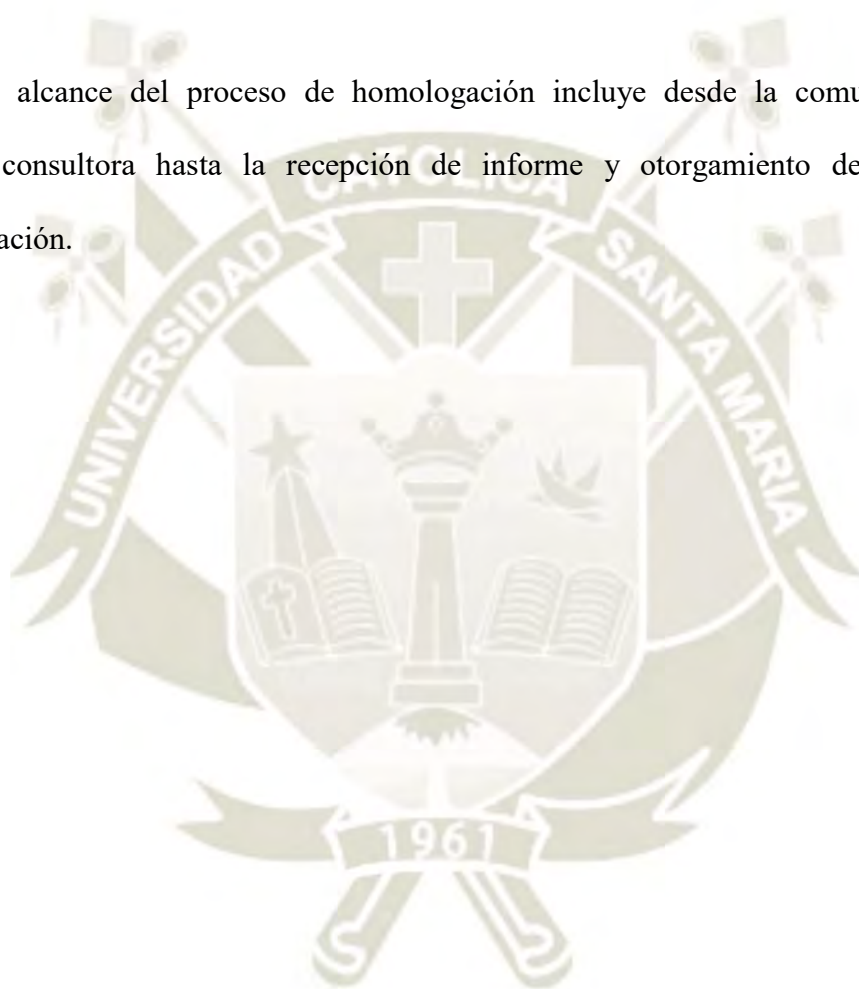
cumplimiento de este objetivo debido a que se podrá cumplir a través del rediseño del proceso.

### **3.2. Estudio del Proceso Involucrado**

#### **3.2.1. Descripción del Proceso**

El proceso que será objeto de estudio es el Proceso de Homologación como empresa propia.

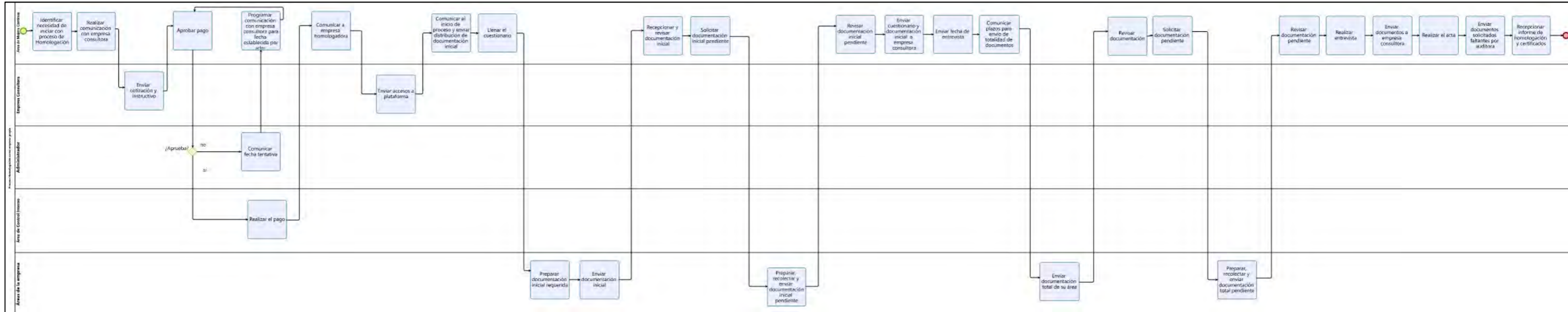
El alcance del proceso de homologación incluye desde la comunicación con la empresa consultora hasta la recepción de informe y otorgamiento del certificado de Homologación.



3.2.2. Diagrama de Flujo del Proceso

Figura 15

Diagrama de flujo del proceso de homologación como empresa propia de la empresa Transportes Kalá S.A.C.



Fuente: Elaboración propia.



### 3.2.3. SIPOC del Proceso

Se presenta el diagrama SIPOC del proceso de Homologación como empresa propia mediante el cual se documentará a los proveedores, entradas, proceso, salidas y clientes.

Tabla 2

SIPOC del proceso

PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES
<b>Materia prima</b>				
Área de contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Estados de resultados</li> <li>❖ PDT</li> <li>❖ Comprobantes de pago</li> <li>❖ Registro de activos</li> <li>❖ Constancia de habilitación del contador</li> <li>❖ Inventarios de almacén</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Constancia digital de homologación</li> <li>❖ Informe final de homologación</li> <li>❖ Logo de homologación</li> </ul>	Área de mejora continua
Área de logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Formato de evaluación de proveedores</li> <li>❖ Formato de selección de proveedores</li> <li>❖ Inventarios</li> </ul>			
Área de mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Listado de unidades vehiculares</li> <li>❖ Programa de mantenimiento</li> <li>❖ Checklist</li> <li>❖ Órdenes de mantenimiento</li> <li>❖ Documentos de Unidades:</li> <li>❖ Revisión técnica vehicular SOAT</li> </ul>			
Área de operaciones y comercialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Listado de clientes</li> <li>❖ Programación de unidades</li> <li>❖ Seguimiento del servicio</li> <li>❖ Control de permocetes</li> <li>❖ Cotizaciones de servicios</li> <li>❖ Pólizas de seguro</li> </ul>			
Área de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Listado de personal</li> <li>❖ Cumplimiento de selección y evaluación de personal</li> <li>❖ Formato de evaluación de manejo</li> <li>❖ Actualización de MOF</li> <li>❖ Récord de conductor</li> <li>❖ Licencia de conductores</li> </ul>			
Área de SSOMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ IPERC</li> <li>❖ Plan de contingencia de seguridad, salud ocupacional y medioambiente.</li> <li>❖ Programa anual de simulacros y evidencias</li> <li>❖ Procedimientos</li> <li>❖ Política de seguridad</li> <li>❖ Comité de seguridad</li> <li>❖ Programa anual de seguridad y salud ocupacional</li> <li>❖ Evidencias de cumplimiento de controles operacionales IPERC</li> <li>❖ Procedimiento para operación de vehículos.</li> <li>❖ Operaciones periódicas</li> <li>❖ Programa de capacitación de seguridad y salud ocupacional</li> <li>❖ Procedimiento de investigación de incidentes y accidentes</li> <li>❖ Estadísticas de incidentes y accidentes</li> <li>❖ Inspecciones de equipos de emergencia</li> <li>❖ Registro de entrega de EPP's</li> <li>❖ Inspección de EPP's</li> <li>❖ Mapa de riesgos</li> <li>❖ Política ambiental</li> <li>❖ Matriz IAAS</li> <li>❖ Evidencia de cumplimiento de controles operacionales</li> <li>❖ Procedimientos de manejo de residuos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Comunicación de resultados e informe de auditorías externas a las áreas de la empresa.</li> </ul>	Todas las áreas de la empresa

PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES
Área de mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Misión y visión</li> <li>❖ Políticas de calidad</li> <li>❖ Objetivos de calidad</li> <li>❖ Matriz de identificación, análisis y evaluación de riesgos de calidad.</li> <li>❖ Indicadores de calidad</li> <li>❖ Procedimiento de control de información documentada</li> <li>❖ Procedimiento de gestión del cambio</li> <li>❖ Matriz de gestión del cambio</li> <li>❖ Procedimiento de servicios no conformes</li> <li>❖ Procedimiento de auditorías internas</li> <li>❖ Programas de auditorías internas</li> <li>❖ Registro de cumplimiento de acciones correctivas</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Informe de revisión por la dirección</li> </ul>	Gerencia general y otras áreas de la empresa
Área de legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ficha de constitución de la empresa</li> <li>❖ Licencia de funcionamiento vigente</li> <li>❖ Antecedentes policiales y penales del representante legal</li> </ul>			
Área de control interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Obligaciones financieras</li> <li>❖ Comprobantes de pagos a bancos</li> <li>❖ Deudas de bancos</li> <li>❖ Cronograma de pagos a bancos</li> <li>❖ Evidencias de pagos</li> <li>❖ Cartas de referencias bancarias</li> </ul>			
Área tecnologías de la información	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Información de software en la empresa</li> <li>❖ Listado de equipos</li> <li>❖ Listado actualizado de equipos de transporte</li> <li>❖ Recibo de pago de MEGA</li> <li>❖ Copia de respaldo</li> </ul>			
<b>Maquinaria</b>				
Área tecnologías de la información	Laptop Impresora Escáner Celular Cámara digital			
<b>Mano de obra</b>				
Área de mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Asistente de mejora continua</li> <li>❖ Jefe de SSOMA</li> </ul>			
<b>Métodos</b>				
Área de mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Norma ISO 9001 – Sistema de gestión de calidad</li> <li>❖ Norma ISO 14001 – Sistema de gestión ambiental</li> <li>❖ Norma ISO 45001 – Sistema de gestión de seguridad</li> <li>❖ Informes previos del proceso de homologación</li> </ul>			
<b>Medioambiente</b>				
Todas las áreas de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Infraestructura (oficinas, almacén, cochera de unidades)</li> </ul>			

Fuente: Elaboración propia.

### **3.3. Estudio de Data**

#### **3.3.1. *Análisis de Satisfacción del Cliente***

Para conocer la satisfacción del cliente se realizará dos cuestionarios: el cuestionario I para conocer la satisfacción actual del cliente interno, respecto al proceso de homologación como empresa propia y el cuestionario II se aplicará para conocer la percepción del cliente interno, respecto a las propuestas de mejora que se plantearán en el presente trabajo. Para la validación de los cuestionarios I y II, se aplicará Alfa de Cronbach.

##### **3.3.1.1. Población**

Para poder determinar la satisfacción actual del cliente interno se consideró a los colaboradores de la empresa que tienen relación directa con el proceso de Homologación y se encontraban en sede principal dando un total de 20.

Los colaboradores seleccionados pertenecían a las siguientes áreas: 3 colaboradores del área de RR. HH, 2 colaboradores del área de Logística, 4 colaboradores del área de Mantenimiento, 5 colaboradores del área de Contabilidad, 4 colaboradores del área de SSOMA, 2 colaboradores del área de Operaciones.

##### **3.3.1.2. Muestra**

La muestra será la misma que los colaboradores ya descritos líneas arriba.

##### **3.3.1.3. Herramienta**

A continuación, se presentan dos formatos de cuestionarios que se elaboraron; el primero con el fin de conocer la satisfacción actual del cliente interno respecto al proceso de homologación como empresa propia se encuentra en el anexo 24 y el segundo con el fin de poder conocer cuál sería la satisfacción futura del cliente interno respecto a las propuestas de mejora consideradas para el proceso de homologación como empresa propia se encuentra en el anexo 25.

Los registros de la aplicación del cuestionario I se encuentran del anexo 26 al anexo 45.

### 3.3.1.4. Tabulación de Resultados

Se presenta la tabulación de los resultados del primer cuestionario, para las preguntas se utilizó una escala de Lickert; donde 1 es muy malo, 2 es malo, 3 es neutro, 4 es bueno y 5 es muy bueno.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la pregunta 1.

**Tabla 3**

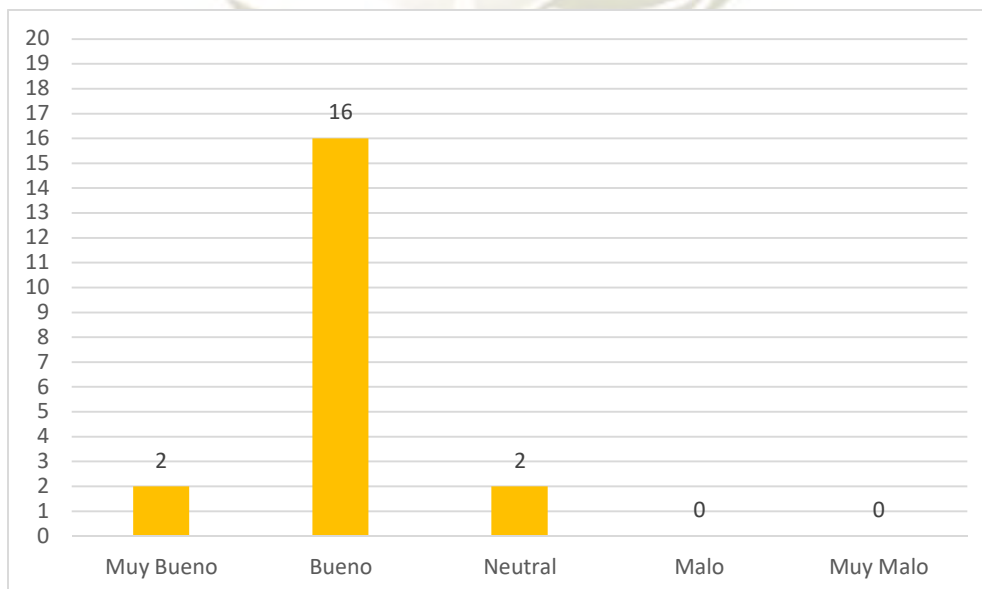
*Resultados de pregunta 1 de CUESTIONARIO 01*

1. Desde tu perspectiva actual, ¿Cómo calificarías el proceso de homologación como empresa propia?				
Muy Bueno	Bueno	Neutral	Malo	Muy Malo
2	16	2	0	0

**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 16**

*Grafico de resultados de pregunta 1 de CUESTIONARIO 01*



**Fuente:** Elaboración propia.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la pregunta 2.

**Tabla 4**

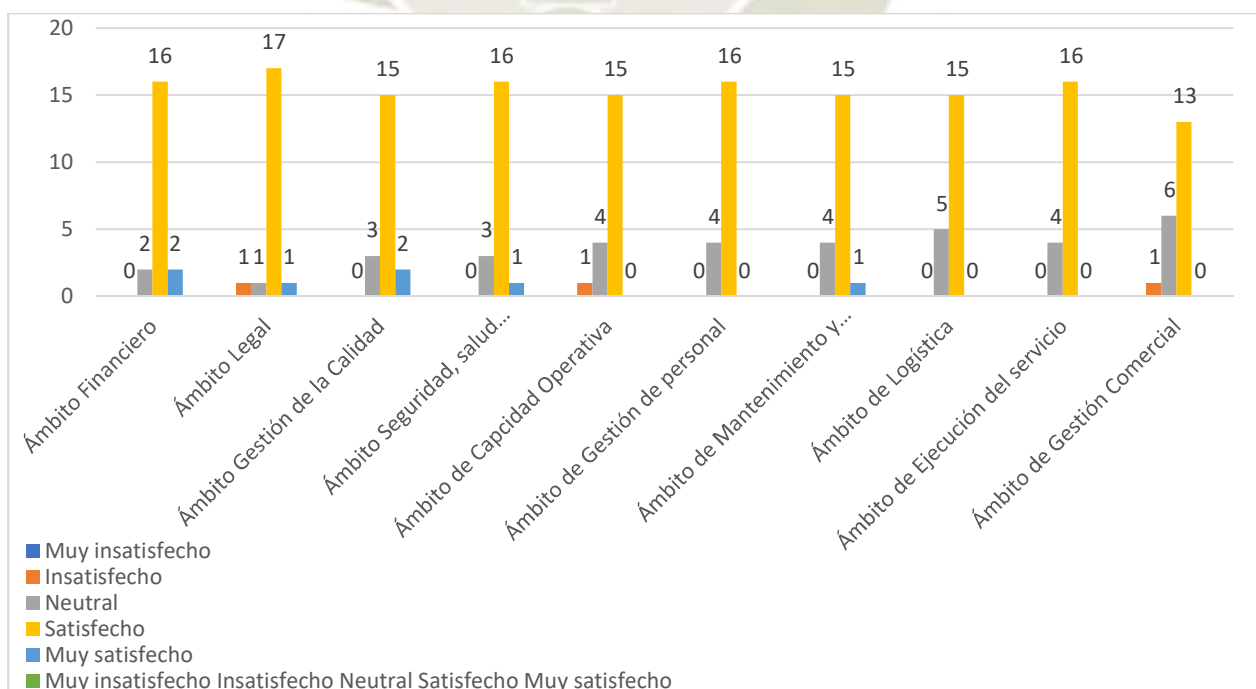
*Resultados de pregunta 2 de CUESTIONARIO 01*

2. ¿Cómo calificaría el proceso de homologación como empresa propia en los siguientes ámbitos?	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
Ámbito Financiero	0	0	2	16	2
Ámbito Legal	0	1	1	17	1
Ámbito Gestión de la Calidad	0	0	3	15	2
Ámbito Seguridad, salud ocupacional y medio ambiente	0	0	3	16	1
Ámbito de Capacidad Operativa	0	1	4	15	0
Ámbito de Gestión de personal	0	0	4	16	0
Ámbito de Mantenimiento y calibración	0	0	4	15	1
Ámbito de Logística	0	0	5	15	0
Ámbito de Ejecución del servicio	0	0	4	16	0
Ámbito de Gestión Comercial	0	1	6	13	0

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 17**

*Gráfico de resultados de pregunta 2 de CUESTIONARIO 01*



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la pregunta 3.

**Tabla 5**

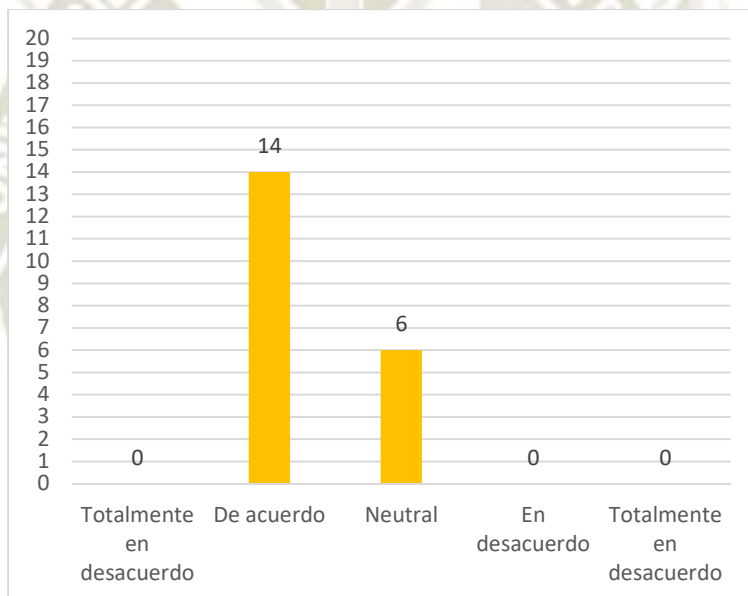
*Resultados de pregunta 3 de CUESTIONARIO 01*

3. Actualmente, el proceso de homologación como empresa propia tiene un tiempo de ciclo total de 59 días ¿Usted se encuentra satisfecho con dicho tiempo?				
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
0	14	6	0	0

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 18**

*Grafico de resultados de pregunta 3 de CUESTIONARIO 01*



*Fuente:* Elaboración propia.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la pregunta 4.

**Tabla 6**

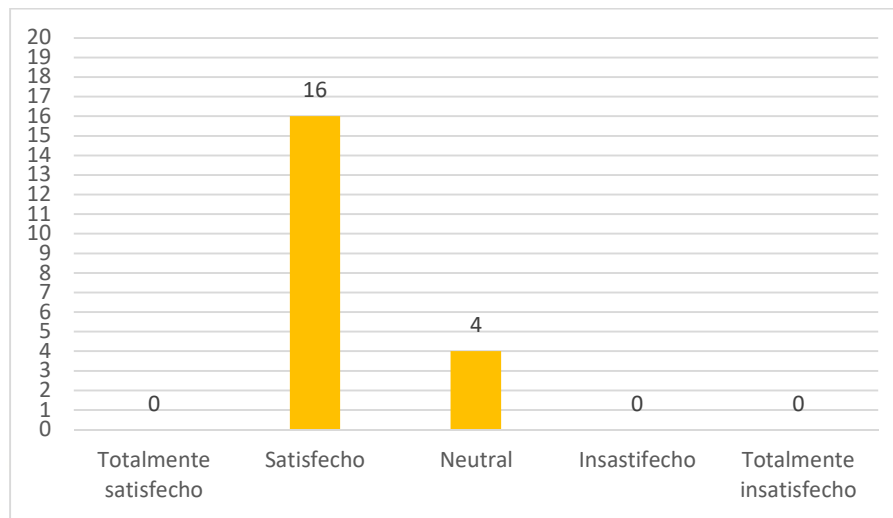
*Resultados de pregunta 4 de CUESTIONARIO 01*

4. Si el proceso de homologación como empresa propia se optimizara en 10 días. ¿Qué tan satisfecho usted se encontraría?				
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
0	16	4	0	0

*Fuente:* Elaboración propia.

**Figura 19**

*Grafico de resultados de pregunta 4 de CUESTIONARIO 01*



**Fuente:** Elaboración propia.

La quinta pregunta realizada fue:

Desde su perspectiva, ¿Qué sugerencias podría aportar usted para que el proceso de homologación como empresa propia mejore?

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la pregunta 5.

**Tabla 7**

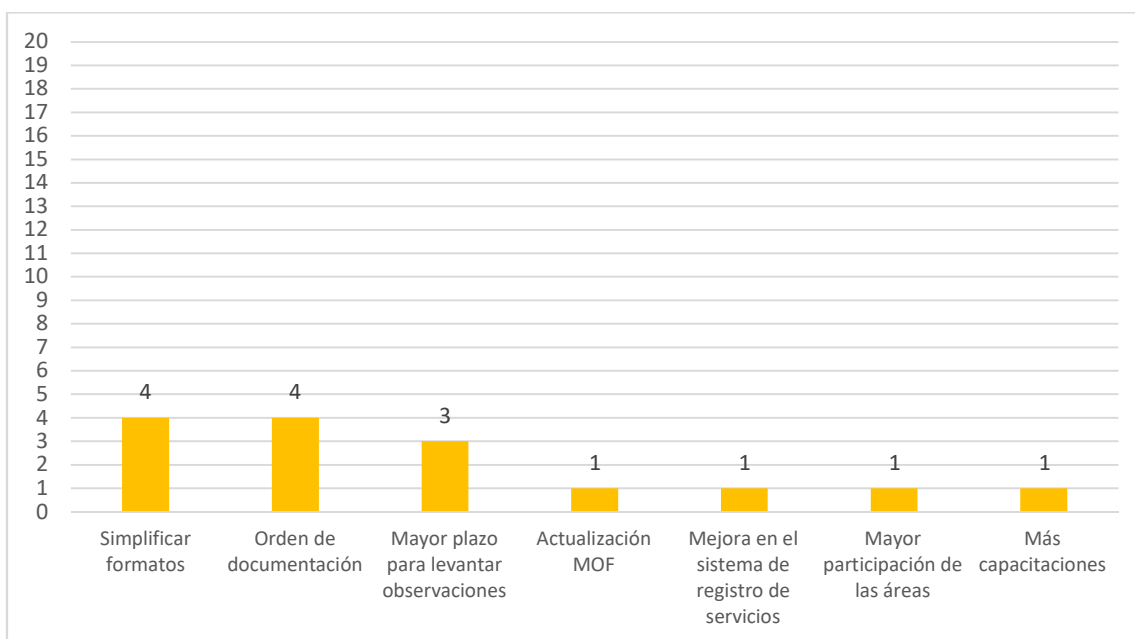
*Resultados de pregunta 5 de CUESTIONARIO 01*

5. Desde su perspectiva, ¿Qué sugerencias podría aportar usted para que el proceso de homologación como empresa propia mejore?						
Simplificar formatos	Orden de documentación	Mayor plazo para levantar observaciones	Actualización MOF	Mejora en el sistema de registro de servicios	Mayor participación de las áreas	Más capacitaciones
4	4	3	1	1	1	1

**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 20**

*Grafico de resultados de pregunta 5 de CUESTIONARIO 01*



**Fuente:** Elaboración propia.

### 3.3.1.5. Interpretación de Resultados

De acuerdo a los resultados del primer cuestionario, se obtuvo lo siguiente:

- El 80% de los encuestados califican el proceso de homologación como empresa propia actual como BUENO, el 10% de encuestados califican el proceso de homologación como empresa propia como NEUTRAL y el 10% restante consideran el proceso de homologación como empresa propia como MUY BUENO.
- Respecto a su calificación por ámbito del proceso de homologación como empresa propia se tiene:
  - ✓ Referente al Ámbito Financiero: Un 80% de encuestados se encuentra SATISFECHO, un 10% se encuentra MUY SATISFECHO y el 10% restante se encuentra NEUTRAL.

- ✓ Referente al **Ámbito Legal**: Un 85% de encuestados se encuentra SATISFECHO, un 5% se encuentra MUY SATISFECHO, un 5% se encuentra NEUTRAL y el 5% restante se encuentra INSATISFECHO.
- ✓ Referente al **Ámbito de Gestión de la Calidad**: Un 75% de encuestados se encuentra SATISFECHO, un 10% se encuentra MUY SATISFECHO y el 15% restante se encuentra NEUTRAL.
- ✓ Referente al **Ámbito de Seguridad, salud ocupacional y medio ambiente**: Un 80% de encuestados se encuentra SATISFECHO, un 15% se encuentra NEUTRAL y el 5% restante se encuentra MUY SATISFECHO.
- ✓ Referente al **Ámbito de Capacidad Operativa**: Un 75% de encuestados se encuentra SATISFECHO, un 20% se encuentra NEUTRAL y el 5% restante se encuentra INSATISFECHO.
- ✓ Referente al **Ámbito de Gestión de Personal**: Un 80% de encuestados se encuentra SATISFECHO y el 20% restante se encuentra NEUTRAL.
- ✓ Referente al **Ámbito de Mantenimiento y Calibración**: Un 75% de encuestados se encuentra SATISFECHO, un 20% se encuentra NEUTRAL y un 5% restante se encuentra MUY SATISFECHO.
- ✓ Referente al **Ámbito de Logística**: Un 75% de encuestados se encuentra SATISFECHO, y el 25% restante se encuentra NEUTRAL.
- ✓ Referente al **Ámbito de Ejecución de Servicio**: Un 80% de encuestados se encuentra SATISFECHO, y el 20% restante se encuentra NEUTRAL.
- ✓ Referente al **Ámbito de Gestión Comercial**: Un 65% de encuestados se encuentra SATISFECHO, el 30% restante se encuentra NEUTRAL, y el 5% se encuentra INSATISFECHO.

- El 70% de los encuestados se encuentra DE ACUERDO con la duración de tiempo de ciclo total de 59 días del proceso de homologación como empresa propia y el 30% restante se encuentra NEUTRAL.
- El 80% de los encuestados se encuentra de acuerdo con que el proceso de homologación como empresa propia se optimice en 10 días, y el 20% restante se encuentra NEUTRAL.
- Un 20% de los encuestados considera la simplificación de formatos como una sugerencia para que el proceso de homologación como empresa propia mejore, un 20% de los encuestados considera el orden de la documentación como una sugerencia para que el proceso de homologación como empresa propia mejore, un 15% de los encuestados considera a un mayor plazo para levantar observaciones como una sugerencia para que el proceso de homologación como empresa propia mejore, un 5% de los encuestados considera que a la actualización del Manual de Organización y Funciones como una sugerencia para que el proceso de homologación como empresa propia mejore, un 5% de los encuestados considera una mejora en el registro de servicios como una sugerencia para que el proceso de homologación como empresa propia mejore, un 5% de los encuestados considera a una mayor participación de las áreas como una sugerencia para que el proceso de homologación como empresa propia mejore, y el 5% restante considera al desarrollo de más capacitaciones como una sugerencia para que el proceso de homologación como empresa propia mejore.

### **3.3.1.6. Validación de Resultados mediante Alfa de Cronbach**

#### **3.3.1.6.1. Concepto de Metodología Alfa de Cronbach**

Es un coeficiente que fue desarrollado por J. L. Cronbach que requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre cero y uno. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente. (Silva & Brain, 2006, p.66)

#### **3.3.1.6.2. Pasos de la Metodología**

Primero se colocaron en una tabla todos los resultados por encuestados que son los sujetos y por preguntas que son los ítems, después se aplica Escala de Likert. Luego, se calcula la varianza de cada columna. Después, se calculan las sumas de los valores de cada fila. Por último, se realiza el cálculo considerando a  $k$  como el número de ítems,  $V_i$  como la suma de las varianzas de cada columna y  $V_t$  como la varianza de las sumas de los valores de las filas, estos valores son utilizados para aplicar la fórmula de Alfa de Cronbach.

#### **3.3.1.6.3. Desarrollo**

Se identificaron 13 preguntas y se calculó la varianza de cada columna. Se identificaron 20 sujetos se calcularon las sumas de los valores de respuesta por fila. Se realizó el cálculo considerando a:  $K=13$ ,  $V_i=2.8825$ ,  $V_t=11.288$

Dando como resultado un valor de Alfa de Cronbach de 80.67%, siendo este un valor aceptable debido a que si dicho valor fuera menor a 0.7 significaría que la consistencia interna de la escala utilizada es baja, y si fuera por encima de 0.90 se consideraría como redundancia o duplicación.

**Tabla 8**

*Validación de resultados Cuestionario II*

	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 13	Suma
Sujeto 1	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	49
Sujeto 2	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	51
Sujeto 3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	51
Sujeto 4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
Sujeto 5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
Sujeto 6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	51
Sujeto 7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	40
Sujeto 8	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	50
Sujeto 9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
Sujeto 10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
Sujeto 11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
Sujeto 12	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	51
Sujeto 13	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	48
Sujeto 14	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	4	4	46
Sujeto 15	4	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	49
Sujeto 16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	50
Sujeto 17	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53
Sujeto 18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
Sujeto 19	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	42
Sujeto 20	4	3	2	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	52
<b>Varianza</b>	<b>0.20</b>	<b>0.20</b>	<b>0.29</b>	<b>0.25</b>	<b>0.19</b>	<b>0.31</b>	<b>0.16</b>	<b>0.23</b>	<b>0.19</b>	<b>0.16</b>	<b>0.34</b>	<b>0.21</b>	<b>0.16</b>	

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3.2. *Análisis del Problema*

A continuación, se presenta la problemática del proceso de homologación como empresa propia. Cabe mencionar que el análisis del problema se realizó en base al último proceso de homologación como empresa propia realizado en la empresa Transportes KALA SAC, durante el mes de enero del año 2021.

#### 3.3.2.1. *VSM del Proceso*

Se realizará un VSM del proceso de homologación como empresa propia, para poder obtener una mejor visión de todas las actividades que lo constituyen.

### ***3.3.2.1.1. Identificación del proceso a mejorar***

Se eligió el ámbito de Homologaciones y auditorías, debido a que la autora del presente trabajo labora en dicha área; por lo cual conoce los procesos y la problemática en torno a ellos y tiene acceso a la información y es más fácil identificar las oportunidades de mejora.

Para identificar el proceso a mejorar dentro de este ámbito, se realizó entrevistas durante los días 09 de agosto al 12 de agosto del año 2021 a 20 trabajadores administrativos de Transportes Kalá S.A.C a través del formato de cuestionario para identificar el proceso a mejorar que se encuentra en el anexo 3; el fin de dichas entrevistas, era identificar el proceso que mayor problemática representaba para la empresa, dentro de los procesos de homologaciones y auditorías. El número de entrevistas fue 20 por la disponibilidad del personal, puesto que en ese momento se encontraban en la sede principal de Transportes Kalá S.A.C. y porque tenían conocimiento e intervención en los procesos de homologaciones y auditorías.

Las fichas de entrevistas desarrolladas realizadas al personal se encuentran en el anexo 4 al anexo 23 y el formato utilizado para la identificación del proceso a mejorar se presenta a continuación:

Antes de la aplicación de entrevistas al personal administrativo, se les comento que se requería identificar desde su perspectiva cuál de los procesos del ámbito de homologaciones y auditorías consideraban ellos que era el que presenta mayores problemas; cabe indicar que el personal administrativo de las áreas de la empresa se encuentra relacionado con estos procesos, por tal motivo, ellos tienen conocimiento de los problemas que se presentan en su ejecución. La primera pregunta que se les realizó fue la siguiente: ¿Entre los procesos referidos a homologaciones y auditorías, ¿cuál considera que es el proceso que presenta mayores dificultades y problemas en su ejecución?

A continuación, se presentan los resultados obtenidos para la primera pregunta.

**Tabla 9**

*Resultados de entrevista para determinar proceso a mejorar*

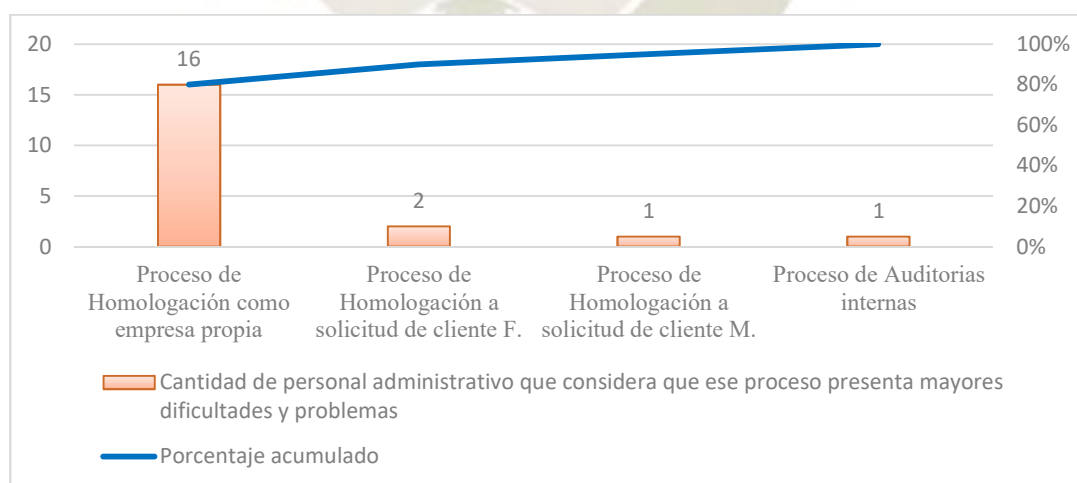
Proceso	Cantidad de personal administrativo	Porcentaje acumulado	Porcentaje
Proceso de Homologación como empresa propia	16	80%	80%
Proceso de Homologación a solicitud de “cliente F”	2	90%	10%
Proceso de Homologación a solicitud de “cliente M”	1	95%	5%
Proceso de Auditorías internas	1	100%	5%
Total	20		100%

**Fuente:** Elaboración propia.

Por consiguiente y para poder apreciar los resultados obtenidos se presenta a continuación un Diagrama de Pareto; elaborado con las respuestas mostradas en la tabla anterior.

**Figura 21**

*Diagrama de Pareto de los procesos que requieren mejoras según entrevistas al personal administrativo de Transportes Kalá S.A.C.*



**Fuente:** Elaboración propia.

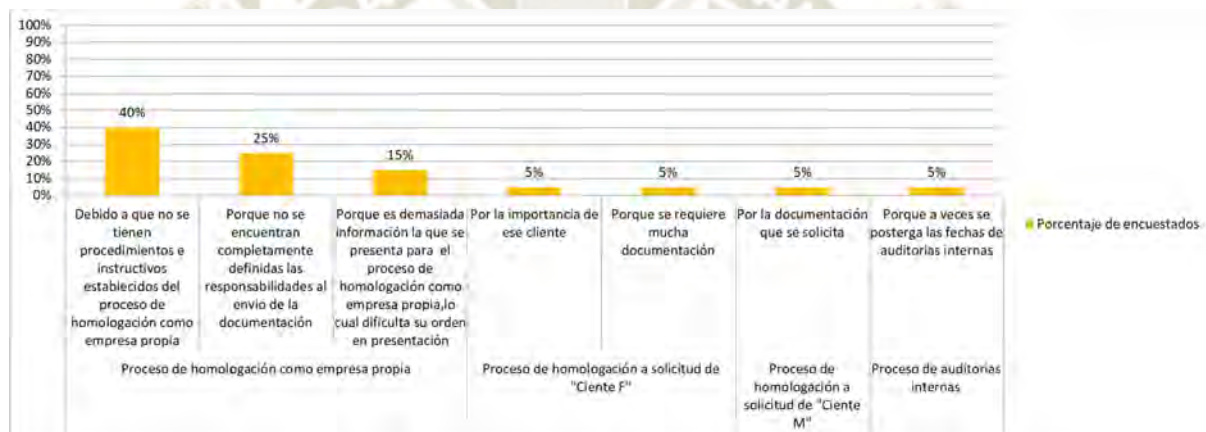
Tal como se puede observar el 80% de los trabajadores entrevistados considera que el Proceso como Homologación como Empresa Propia es el que presenta la mayor cantidad de

problemas y dificultades, al momento de su ejecución. Mientras que, el otro 20% del total de entrevistados considera que los procesos de Homologación a solicitud del “Cliente F”, proceso de Homologación a solicitud de “Cliente M” y procesos de auditorías internas son los que presentan mayores problemas y dificultades.

La segunda pregunta realizada de la entrevista para identificar el proceso a mejorar presento los siguientes resultados:

**Figura 22**

*Diagrama de los resultados de la pregunta ¿Por qué considera que el proceso elegido es el que presenta mayores problemas?*



**Fuente:** Elaboración propia.

### 3.3.2.1.2. Determinación de métricas del proceso

A continuación, se describen las métricas determinadas para el proceso de homologación como empresa propia.

- % Muda: Es el porcentaje que no agrega valor de cada una de las actividades. Lo que se busca con este valor es que sea lo más cercano a 0 posible.
- N° de personas involucradas: Hace referencia a la cantidad de personas ya sean colaboradores internos o proveedores, como personal de la empresa consultora, que se encuentran involucrados en las tareas que son parte de una actividad.

- Indicador N°1-Mudas por tarea (N° mudas que se presentan en una actividad/ N° tareas que tiene una actividad): Es la velocidad con la que se genera una muda cada que se realiza una tarea adicional o cada que se elimina una tarea. Lo que se busca con este indicador es que tienda a cero ya que significa que se tendría la menor cantidad de mudas. Para su cálculo se dividió el número de mudas que presentaba una actividad entre el número de tareas que tenía cada actividad.
- Indicador N°2-Proporción de tareas que presentan mudas respecto a tareas que no presentan mudas (N° tareas que presentan mudas/ N° tareas que no presentan mudas): Es un indicador para gestionar y eliminar la muda. Además, para su cálculo se sumó la cantidad de tareas identificadas de color rojo con la cantidad de tarjetas identificadas de color amarillo y se dividió entre la cantidad de tareas identificadas de color verde. Lo que se busca es que este indicador tienda a cero. Para su cálculo se dividió el número de tareas que presentan mudas entre el número de tareas que no presentan mudas.
- Indicador N°3-Proporción de tareas realizadas por cada colaborador (N° tareas/ N° personas): Este indicador representa la carga de trabajo de cada persona dentro del proceso, ayuda a gestionar el desbalance de las cargas de trabajo. Los valores que se obtengan de este indicador tienen que ser lo más bajo posibles y los más parecidos, ya que de esa manera se evitará que se corte el flujo del proceso. Para su cálculo se dividió el número de tareas entre el número de personas que participan en las tareas que involucran una actividad.
- Tiempo de ciclo: Para el indicador de tiempo de ciclo de cada actividad se calculó la suma de los tiempos de las tareas en el caso están sean consecutivas y en el caso de las tareas paralelas se consideró el tiempo mayor para el cálculo del tiempo de ciclo de esas actividades. Para el indicador del tiempo de ciclo total en el caso de la

actividad de realizar entrevista y enviar documentos a empresa consultora se consideró la actividad con mayor tiempo de ciclo ya que ambas eran actividades paralelas.



A continuación, se muestra la tabla 10; donde se calculó los indicadores mencionados líneas arriba

**Tabla 10**

*Métricas del Proceso de Homologación como empresa propia*

Indicadores	ACTIVIDADES DEL PROCESO DE HOMOLOGACIÓN COMO EMPRESA PROPIA ACTUAL																												
	Identificar necesidad de iniciar con proceso de Homologación	Realizar comunicación con empresa consultora	Envío de cotización e instructivo (empresa consultora)	Aprobación de pago	Realizar pago	Comunicar a empresa consultora	Enviar accesos a la plataforma (empresa consultora)	Comunicar el inicio del proceso y enviar distribución de documentos iniciales	llenar el cuestionario	Preparar documentación inicial áreas de la empresa	Enviar documentación inicial al área de mejora continua	Recepcionar y revisar documentación inicial	Solicitar documentación inicial pendiente	Preparar, recolectar y enviar documentación inicial pendiente	Revisar de documentación inicial pendiente	Enviar cuestionario y documentación inicial a empresa consultora	Enviar fecha de entrevista	Comunicar plazos para envío de totalidad de documentos	Enviar documentación total	Revisión de documentación	Solicitar documentación pendiente	Preparar, recolectar y enviar documentación pendiente	Revisar documentación pendiente	Realizar reunión de homologación	Enviar documentos a empresa consultora	Realizar el acta	Enviar documentos solicitados por auditores faltantes	Recepcionar informe de homologación y certificados	
% Muda	0%	0%	100%	0%	75%	0%	100%	0%	0%	67%	67%	0	100%	100%	100%	0	100%	0%	100%	0%	100%	100%	100%	0%	0%	0%	0%	50%	0%
Tiempo de ciclo (h.)	0.15	0.17	48.00	0.33	30.66	0.17	48.00	1.51	1.58	432.00	0.50	1.50	0.48	96.65	0.15	1.59	48.00	2.16	336.00	6.00	0.48	145.17	2.00	35.90	En paralelo con actividad de realizar reunión	0.15	24.75	144.08	
N° Personas Involucradas	3	3	1	2	5	1	1	1	2	7	4	1	3	7	1	1	1	1	12	1	3	12	1	5	2	3	3	2	
Indicador N°1-Mudas por tarea	0	0	1	0	0.6	0	1	0	0	0.5	0.67	0	1	1.67	0	0	1	0	1	0	1	1.67	2	0	0	0	0.33	0	
Indicador N°2- Proporción de tareas que presentan mudas respecto a tareas que no presentan mudas	0	0	No hay tareas que no presenten mudas	0	1.5	0	No hay tareas que no presenten mudas	0	0	1	2	0	No hay tareas que no presenten mudas	No hay tareas que no presenten mudas	0	0	No hay tareas que no presenten mudas	0	No hay tareas que no presenten mudas	0	No hay tareas que no presenten mudas	No hay tareas que no presenten mudas	No hay tareas que no presenten mudas	0	0	0	0.5	0	
Indicador N°3- Proporción de tareas realizadas por cada colaborador	1.33	0.67	1	1.5	1	1	1	4	1	0.57	0.75	4	0.67	0.43	1	6	1	7	0.58	1	0.67	0.25	1	2.4	4.5	1	1	1	

**Fuente:** Elaboración propia.

Se obtuvo un tiempo de ciclo total de 1840 horas y 24 minutos, lo que en días representa un total de 59, como tiempo de ciclo total actual para el proceso de homologación como empresa propia

### 3.3.2.1.3. *Elaboración del VSM actual*

Se elaboró el VSM del proceso de homologación como empresa propia y se consideró la toma de tiempos en base al último proceso de homologación realizado en el mes enero del año 2021, para su elaboración se identificaron las principales actividades y tareas por actividad. Luego, se asignó una codificación a cada tarea en relación con la actividad a la que pertenece; acto seguido se asignaron colores a las tareas de la siguiente forma: el color verde se designó a las tareas que no presentaban mudas, el color amarillo a las tareas que generaban mudas, pero no se podían eliminar, y el color rojo a las tareas que generaban mudas y se podían eliminar.

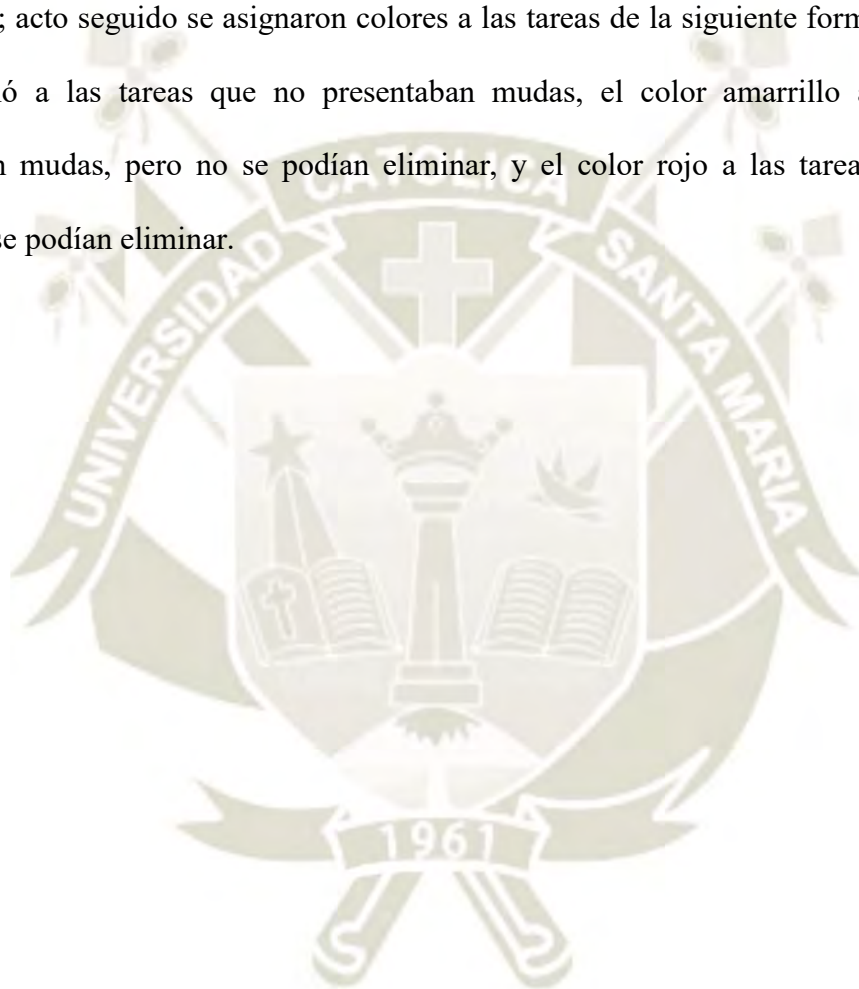


Figura 23

VSM del Proceso de Homologación como empresa propia

ACTIVIDADES DEL PROCESO DE HOMOLOGACIÓN COMO EMPRESA PROPIA	
Identificar necesidad de iniciar con proceso de Homologación	Realizar comunicación con empresa consultora
T11: Asistente de Mejora Continua ingresa a carpeta compartida de documentos	T21: Asistente de Mejora Continua establece con administrador y jefe SSOMA líneas de homologación a considerar
0.03 h	0.08 h
Realizar pago	Enviar de cotización e instructivo (empresa consultora)
T41: Asistente de Mejora Continua envía correo a administrador mencionando la necesidad de iniciar con proceso	T31: Empresa consultora realiza el envío de correo con Documento Instructivo del proceso de Homologación, y pautas para realizar el pago
0.08 h	0.47 h
Comunicar a empresa consultora	Enviar acceso a la plataforma (empresa consultora)
T51: Asistente de Mejora Continua envía correo con datos solicitados y constancia de pago	T71: Empresa consultora envía correo con acceso a su sistema
0.08 h	0.17 h
Comunicar el inicio del proceso y enviar distribución de documentos iniciales	Llenar el cuestionario
T81: Asistente de Mejora Continua elabora la distribución de documentos iniciales	T91: Asistente de Mejora Continua realiza el llenado de cuestionario de Homologación
0.61 h	1 h
Preparar documentación inicial en áreas de la empresa	Preparar documentación inicial en áreas de la empresa
T101: Asistente de mejora continua prepara documentos iniciales de calidad	T111: Contador General envía documentos iniciales al área de Contabilidad y Asistente de Mejora Continua
0.25 h	72 h
Enviar documentación inicial al área de mejora continua	Recepcionar y revisar documentación inicial
T121: Asistente de Mejora Continua recibe y revisa la documentación inicial del área de Contabilidad	T131: Asistente de Mejora Continua solicita por correo documentos iniciales faltantes
0.5 h	0.5 h
Revisar documentación inicial pendiente	Revisar documentación inicial pendiente
T151: Asistente del área de Mejora Continua revisa que la documentación inicial se encuentre completa	T161: Asistente del área de Mejora Continua realiza el envío de documentos iniciales del área de Contabilidad
0.15 h	0.15 h
Preparar, recopilar y enviar documentación inicial pendiente	Revisar documentación inicial pendiente
T141: Jefe de área solicita documentos iniciales faltantes a asistentes de áreas	T151: Asistente del área de Mejora Continua revisa que la documentación inicial se encuentre completa
0.15 h	0.15 h
Enviar documentación inicial a empresa consultora	Enviar documentación inicial a empresa consultora
T161: Asistente del área de Mejora Continua realiza el envío de documentos al área de Contabilidad	T171: Empresa consultora realiza el envío de correo con fecha programada de reunión
0.15 h	0.5 h
Enviar documentación inicial a empresa consultora	Comunicar plazos para envío de totalidad de documentos
T181: Asistente del área de Mejora Continua realiza el envío de documentos al área de Contabilidad	T191: Contador General envía por correo documentación total del área de Contabilidad y Asistente del área de Mejora Continua
0.15 h	3.38 h
Enviar documentación inicial a empresa consultora	Enviar documentación total
T201: Asistente del área de Mejora Continua revisa que la documentación se encuentre completa	T211: Asistente de Mejora Continua realiza por correo documentos faltantes y constancia de áreas
0.5 h	0.15 h
Revisar documentación	Revisar documentación
T221: Asistente del área de Mejora Continua revisa que la documentación se encuentre completa	T231: Asistente del área de Mejora Continua realiza el envío de documentos faltantes y constancia de áreas
0.6 h	0.9 h
Solicitar documentación pendiente	Preparar, recopilar y enviar documentación pendiente
T241: Asistente de Mejora Continua envía correo recordando la hora de reunión programada a los demás áreas para que estas puedan estar preparadas en caso se requiera algún documento adicional	T251: Asistente del área de Mejora Continua realiza el envío de documentos requeridos por correo del ámbito de Situación Financiera y Obligaciones Legales
0.6 h	0.15 h
Preparar, recopilar y enviar documentación pendiente	Revisar documentación pendiente
T261: Asistente del área de Mejora Continua realiza el envío de documentos faltantes y constancia de áreas	T271: Asistente del área de Mejora Continua realiza el envío de documentos faltantes y constancia de áreas
0.15 h	0.2 h
Revisar documentación pendiente	Realizar reunión de homologación
T281: Asistente del área de Mejora Continua realiza el envío de documentos faltantes y constancia de áreas	T291: Asistente de Mejora Continua envía correo recordando la hora de reunión programada a los demás áreas para que estas puedan estar preparadas en caso se requiera algún documento adicional
0.9 h	2 h
Realizar reunión de homologación	Enviar documentos a empresa consultora
T301: Asistente de Mejora Continua realiza el envío de documentos requeridos por correo del ámbito de Situación Financiera y Obligaciones Legales	T311: Asistente del área de Mejora Continua realiza el envío de documentos faltantes y constancia de áreas
2 h	0.08 h
Enviar documentos a empresa consultora	Realizar el acta
T321: Asistente del área de Mejora Continua realiza el envío de documentos faltantes y constancia de áreas	T331: Asistente del área de Mejora Continua realiza el envío de documentos faltantes y constancia de áreas
0.08 h	0.08 h
Realizar el acta	Enviar documentos solicitados por asesores faltantes y certificados
T341: Asistente del área de Mejora Continua realiza el envío de documentos faltantes y constancia de áreas	T351: Asistente del área de Mejora Continua realiza el envío de documentos faltantes y constancia de áreas
0.08 h	0.25 h
Enviar documentos solicitados por asesores faltantes y certificados	Recepcionar informe de homologación y certificados
T361: Asistente del área de Mejora Continua realiza el envío de documentos faltantes y constancia de áreas	T371: Asistente del área de Mejora Continua realiza el envío de documentos faltantes y constancia de áreas
0.25 h	144 h

TIEMPO DE CICLO DEL PROCESO DE HOMOLOGACIÓN COMO EMPRESA PROPIA ACTUAL:	1408.13 h.
T12: Asistente de Mejora Continua busca los certificados en carpeta de Homologaciones y Certificaciones	T22: Asistente de Mejora Continua envía correo a asistente de consultora solicitando cotización en las líneas establecidas
0.166	48
T13: Asistente de Mejora Continua verifica fecha de vencimiento	T43: Asistente de Mejora Continua consulta al administrador sobre el envío de correo de pago
0.166 h	0.33
T14: Asistente de Mejora Continua menciona verbal o por correo necesidad de renovar a SSOMA	T54: El encargado de cada cargo el pago
0.15	0.33
T55: Personal del área de Control Interno realiza el pago y envía por correo constancia de pago	
	30.66
D03: ESPERA	D04: ESPERA
D05: ESPERA	D06: ESPERA
D07: ESPERA	D08: ESPERA
D09: ESPERA	D10: ESPERA
D11: ESPERA	D12: ESPERA
D13: ESPERA	D14: ESPERA
D15: ESPERA	D16: ESPERA
D17: ESPERA	D18: ESPERA
D19: ESPERA	D20: ESPERA
D21: ESPERA	D22: ESPERA
D23: ESPERA	D24: ESPERA
D25: ESPERA	D26: ESPERA
D27: ESPERA	D28: ESPERA
D29: ESPERA	D30: ESPERA
D31: ESPERA	D32: ESPERA
D33: ESPERA	D34: ESPERA
D35: ESPERA	D36: ESPERA
D37: ESPERA	D38: ESPERA
D39: ESPERA	D40: ESPERA
D41: ESPERA	D42: ESPERA
D43: ESPERA	D44: ESPERA
D45: ESPERA	D46: ESPERA
D47: ESPERA	D48: ESPERA
D49: ESPERA	D50: ESPERA
D51: ESPERA	D52: ESPERA
D53: ESPERA	D54: ESPERA
D55: ESPERA	D56: ESPERA
D57: ESPERA	D58: ESPERA
D59: ESPERA	D60: ESPERA
D61: ESPERA	D62: ESPERA
D63: ESPERA	D64: ESPERA
D65: ESPERA	D66: ESPERA
D67: ESPERA	D68: ESPERA
D69: ESPERA	D70: ESPERA
D71: ESPERA	D72: ESPERA
D73: ESPERA	D74: ESPERA
D75: ESPERA	D76: ESPERA
D77: ESPERA	D78: ESPERA
D79: ESPERA	D80: ESPERA
D81: ESPERA	D82: ESPERA
D83: ESPERA	D84: ESPERA
D85: ESPERA	D86: ESPERA
D87: ESPERA	D88: ESPERA
D89: ESPERA	D90: ESPERA
D91: ESPERA	D92: ESPERA
D93: ESPERA	D94: ESPERA
D95: ESPERA	D96: ESPERA
D97: ESPERA	D98: ESPERA
D99: ESPERA	D100: ESPERA
D101: ESPERA	D102: ESPERA
D103: ESPERA	D104: ESPERA
D105: ESPERA	D106: ESPERA
D107: ESPERA	D108: ESPERA
D109: ESPERA	D110: ESPERA
D111: ESPERA	D112: ESPERA
D113: ESPERA	D114: ESPERA
D115: ESPERA	D116: ESPERA
D117: ESPERA	D118: ESPERA
D119: ESPERA	D120: ESPERA
D121: ESPERA	D122: ESPERA
D123: ESPERA	D124: ESPERA
D125: ESPERA	D126: ESPERA
D127: ESPERA	D128: ESPERA
D129: ESPERA	D130: ESPERA
D131: ESPERA	D132: ESPERA
D133: ESPERA	D134: ESPERA
D135: ESPERA	D136: ESPERA
D137: ESPERA	D138: ESPERA
D139: ESPERA	D140: ESPERA
D141: ESPERA	D142: ESPERA
D143: ESPERA	D144: ESPERA
D145: ESPERA	D146: ESPERA
D147: ESPERA	D148: ESPERA
D149: ESPERA	D150: ESPERA
D151: ESPERA	D152: ESPERA
D153: ESPERA	D154: ESPERA
D155: ESPERA	D156: ESPERA
D157: ESPERA	D158: ESPERA
D159: ESPERA	D160: ESPERA
D161: ESPERA	D162: ESPERA
D163: ESPERA	D164: ESPERA
D165: ESPERA	D166: ESPERA
D167: ESPERA	D168: ESPERA
D169: ESPERA	D170: ESPERA
D171: ESPERA	D172: ESPERA
D173: ESPERA	D174: ESPERA
D175: ESPERA	D176: ESPERA
D177: ESPERA	D178: ESPERA
D179: ESPERA	D180: ESPERA
D181: ESPERA	D182: ESPERA
D183: ESPERA	D184: ESPERA
D185: ESPERA	D186: ESPERA
D187: ESPERA	D188: ESPERA
D189: ESPERA	D190: ESPERA
D191: ESPERA	D192: ESPERA
D193: ESPERA	D194: ESPERA
D195: ESPERA	D196: ESPERA
D197: ESPERA	D198: ESPERA
D199: ESPERA	D200: ESPERA
D201: ESPERA	D202: ESPERA
D203: ESPERA	D204: ESPERA
D205: ESPERA	D206: ESPERA
D207: ESPERA	D208: ESPERA
D209: ESPERA	D210: ESPERA
D211: ESPERA	D212: ESPERA
D213: ESPERA	D214: ESPERA
D215: ESPERA	D216: ESPERA
D217: ESPERA	D218: ESPERA
D219: ESPERA	D220: ESPERA
D221: ESPERA	D222: ESPERA
D223: ESPERA	D224: ESPERA
D225: ESPERA	D226: ESPERA
D227: ESPERA	D228: ESPERA
D229: ESPERA	D230: ESPERA
D231: ESPERA	D232: ESPERA
D233: ESPERA	D234: ESPERA
D235: ESPERA	D236: ESPERA
D237: ESPERA	D238: ESPERA
D239: ESPERA	D240: ESPERA
D241: ESPERA	D242: ESPERA
D243: ESPERA	D244: ESPERA
D245: ESPERA	D246: ESPERA
D247: ESPERA	D248: ESPERA
D249: ESPERA	D250: ESPERA
D251: ESPERA	D252: ESPERA
D253: ESPERA	D254: ESPERA
D255: ESPERA	D256: ESPERA
D257: ESPERA	D258: ESPERA
D259: ESPERA	D260: ESPERA
D261: ESPERA	D262: ESPERA
D263: ESPERA	D264: ESPERA
D265: ESPERA	D266: ESPERA
D267: ESPERA	D268: ESPERA
D269: ESPERA	D270: ESPERA
D271: ESPERA	D272: ESPERA
D273: ESPERA	D274: ESPERA
D275: ESPERA	D276: ESPERA
D277: ESPERA	D278: ESPERA
D279: ESPERA	D280: ESPERA
D281: ESPERA	D282: ESPERA
D283: ESPERA	D284: ESPERA
D285: ESPERA	D286: ESPERA
D287: ESPERA	D288: ESPERA
D289: ESPERA	D290: ESPERA
D291: ESPERA	D292: ESPERA
D293: ESPERA	D294: ESPERA
D295: ESPERA	D296: ESPERA
D297: ESPERA	D298: ESPERA
D299: ESPERA	D300: ESPERA
D301: ESPERA	D302: ESPERA
D303: ESPERA	D304: ESPERA
D305: ESPERA	D306: ESPERA
D307: ESPERA	D308: ESPERA
D309: ESPERA	D310: ESPERA
D311: ESPERA	D312: ESPERA
D313: ESPERA	D314: ESPERA
D315: ESPERA	D316: ESPERA
D317: ESPERA	D318: ESPERA
D319: ESPERA	D320: ESPERA
D321: ESPERA	D322: ESPERA
D323: ESPERA	D324: ESPERA
D325: ESPERA	D326: ESPERA
D327: ESPERA	D328: ESPERA
D329: ESPERA	D330: ESPERA
D331: ESPERA	D332: ESPERA
D333: ESPERA	D334: ESPERA
D335: ESPERA	D336: ESPERA
D337: ESPERA	D338: ESPERA
D339: ESPERA	D340: ESPERA
D341: ESPERA	D342: ESPERA
D343: ESPERA	D344: ESPERA
D345: ESPERA	D346: ESPERA
D347: ESPERA	D348: ESPERA
D349: ESPERA	D350: ESPERA
D351: ESPERA	D352: ESPERA
D353: ESPERA	D354: ESPERA
D355: ESPERA	D356: ESPERA
D357: ESPERA	D358: ESPERA
D359: ESPERA	D360: ESPERA
D361: ESPERA	D362: ESPERA
D363: ESPERA	D364: ESPERA
D365: ESPERA	D366: ESPERA
D367: ESPERA	D368: ESPERA
D369: ESPERA	D370: ESPERA
D371: ESPERA	D372: ESPERA
D373: ESPERA	D374: ESPERA
D375: ESPERA	D376: ESPERA
D377: ESPERA	D378: ESPERA
D379: ESPERA	D380: ESPERA
D381: ESPERA	D382: ESPERA
D383: ESPERA	D384: ESPERA
D385: ESPERA	D386: ESPERA
D387: ESPERA	D388: ESPERA
D389: ESPERA	D390: ESPERA
D391: ESPERA	D392: ESPERA
D393: ESPERA	D394: ESPERA
D395: ESPERA	D396: ESPERA
D397: ESPERA	D398: ESPERA
D399: ESPERA	D400: ESPERA
D401: ESPERA	D402: ESPERA
D403: ESPERA	D404: ESPERA
D405: ESPERA	D406: ESPERA
D407: ESPERA	D408: ESPERA
D409: ESPERA	D410: ESPERA
D411: ESPERA	D412: ESPERA
D413: ESPERA	D414: ESPERA
D415: ESPERA	D416: ESPERA
D417: ESPERA	D418: ESPERA
D419: ESPERA	D420: ESPERA
D421: ESPERA	D422: ESPERA
D423: ESPERA	D424: ESPERA
D425: ESPERA	D426: ESPERA
D427: ESPERA	D428: ESPERA
D429: ESPERA	D430: ESPERA
D431: ESPERA	D432: ESPERA
D433: ESPERA	D434: ESPERA
D435: ESPERA	D436: ESPERA
D437: ESPERA	D438: ESPERA
D439: ESPERA	D440: ESPERA
D441: ESPERA	D442: ESPERA
D443: ESPERA	D444: ESPERA
D445: ESPERA	D446: ESPERA
D447: ESPERA	D448: ESPERA
D449: ESPERA	D450: ESPERA
D451: ESPERA	D452: ESPERA
D453: ESPERA	D454: ESPERA
D455: ESPERA	D456: ESPERA
D457: ESPERA	D458: ESPERA
D459: ESPERA	D460: ESPERA
D461: ESPERA	D462: ESPERA
D463: ESPERA	D464: ESPERA
D465: ESPERA	D466: ESPERA
D467: ESPERA	D468: ESPERA
D469: ESPERA	D470: ESPERA
D471: ESPERA	D472: ESPERA
D473: ESPERA	D474: ESPERA
D475: ESPERA	D476: ESPERA
D477: ESPERA	D478: ESPERA
D479: ESPERA	D480: ESPERA
D481: ESPERA	D482: ESPERA
D483: ESPERA	D484: ESPERA
D485: ESPERA	D486: ESPERA
D487: ESPERA	D488: ESPERA
D489: ESPERA	D490: ESPERA
D491: ESPERA	D492: ESPERA
D493: ESPERA	D494: ESPERA
D495: ESPERA	D496: ESPERA
D497: ESPERA	D498: ESPERA
D499: ESPERA	D500: ESPERA
D501: ESPERA	D502: ESPERA
D503: ESPERA	D504: ESPERA
D505: ESPERA	D506: ESPERA
D507: ESPERA	D508: ESPERA
D509: ESPERA	D510: ESPERA
D511: ESPERA	D512: ESPERA
D513: ESPERA	D514: ESPERA
D515: ESPERA	D516: ESPERA
D517: ESPERA	D518: ESPERA
D519: ESPERA	D520: ESPERA
D521: ESPERA	D522: ESPERA
D523: ESPERA	D524: ESPERA
D525: ESPERA	D526: ESPERA
D527: ESPERA	D528: ESPERA
D529: ESPERA	D530: ESPERA
D531: ESPERA	D532: ESPERA
D533: ESPERA	D534: ESPERA
D535: ESPERA	D536: ESPERA
D537: ESPERA	D538: ESPERA
D539: ESPERA	D540: ESPERA
D541: ESPERA	D542: ESPERA
D543: ESPERA	D544: ESPERA
D545: ESPERA	D546: ESPERA
D547: ESPERA	D548: ESPERA
D549: ESPERA	D550: ESPERA
D551: ESPERA	D552: ESPERA
D553: ESPERA	D554: ESPERA
D555: ESPERA	D556: ESPERA
D557: ESPERA	D558: ESPERA
D559: ESPERA	D560: ESPERA
D561: ESPERA	D562: ESPERA
D563: ESPERA	D564: ESPERA
D565: ESPERA	D566: ESPERA
D567: ESPERA	D568: ESPERA
D569: ESPERA	D570: ESPERA
D571: ESPERA	D572: ESPERA
D573: ESPERA	D574: ESPERA
D575: ESPERA	D576: ESPERA
D577: ESPERA	D578: ESPERA
D579: ESPERA	D580: ESPERA
D581: ESPERA	D582: ESPERA
D583: ESPERA	D584: ESPERA
D585: ESPERA	D586: ESPERA
D587: ESPERA	D588: ESPERA
D589: ESPERA	D590: ESPERA
D591: ESPERA	D592: ESPERA
D593: ESPERA	D594: ESPERA
D595: ESPERA	D596: ESPERA
D597: ESPERA	D598: ESPERA
D599: ESPERA	D600: ESPERA
D601: ESPERA	D602: ESPERA
D603: ESPERA	D604: ESPERA
D605: ESPERA	D606: ESPERA
D607: ESPERA	D608: ESPERA
D60	

Del VSM actual elaborado; se obtienen los siguientes resultados:

**Tabla 11**

*Mudas obtenidas del Proceso de Homologación como empresa propia.*

Actividad	Muda	Cantidad
Enviar cotización e instructivo (empresa consultora)	Espera	1
Realizar pago	Espera	3
Enviar accesos a la plataforma (empresa consultora)	Espera	1
Preparar documentación inicial áreas de la empresa	Espera	2
Enviar documentación inicial al área de mejora continua	Espera	2
Solicitar documentación inicial pendiente	Defecto	1
Solicitar documentación inicial pendiente	Movimiento	1
Preparar, recolectar y enviar documentación inicial pendiente	Espera	3
Preparar, recolectar y enviar documentación inicial pendiente	Defecto	2
Enviar fecha de entrevista	Espera	1
Enviar documentación total	Espera	7
Solicitar documentación pendiente	Defecto	1
Solicitar documentación pendiente	Movimiento	1
Preparar, recolectar y enviar documentación pendiente	Espera	3
Preparar, recolectar y enviar documentación pendiente	Defecto	2
Revisar documentación pendiente	Espera	1
Revisar documentación pendiente	Defecto	1
Enviar documentos faltantes	Espera	1
Total		34

**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo a la tabla 11 presentada anteriormente, se tienen un total de 34 mudas; de las cuales 5 son defectos; 11 son esperas y 2 son movimientos innecesarios.

#### **3.3.2.1.4. Elaboración del VSM mejorado**

Para la elaboración del VSM con mejoras del proceso de homologación como empresa propia se consideró:

Para D31 la merma de la tarea 31, D71 la merma de la tarea 71 y D121 la merma de la tarea 121 no se consideró ningún tipo de modificación porque es externo a la gestión de la

organización ya que esas demoras están ocasionadas por los plazos establecidos del proveedor que es la empresa consultora.

Para D53, D54, D55 que son las mermas de las tareas 53, 54, 55 se considera comunicación telefónica y recordatorio en persona en charla de 5 minutos para agilizar el proceso, además de correo con copia a Gerencia General, adicional la comunicación con el área de Control Interno y caja se realizaría ya no en la actividad 5, ahora esto se agregará a la actividad 1 tarea 4 para poder tener disponibilidad de efectivo.

Para D102, D103, D111, D112, D131, D132, D141, D142, D143, D191, D192, D193, D194, D195, D196, D197, D211, D212, D221, D222, D223, D231, D272 se realizará un rediseño del proceso referente a que ya no se considerará en dos fases de envío de documentos iniciales y envío de documentos totales, ahora se realizará el envío de la totalidad de documentos conforme a la política que se implementará de “Política de Envío de documentos del proceso de homologación como empresa propia” que regirá el plazo de envío a 10 días e instructivo de envío de documentos en el proceso de homologación como empresa propia, este instructivo permitirá mayor facilidad para la revisión de documentos, orden y envío de los mismos.

A través del VSM se identificaron dos actividades que involucraban costos de transporte, dichas actividades son: Solicitar documentación inicial pendiente y Solicitar documentación pendiente. Los costos de transporte determinados correspondían al transporte en taxi requerido para asistir a otras instalaciones. A continuación, se muestra una tabla con el desglose de dichos costos:

**Tabla 12**

*Costos de mudas de transporte del proceso*

Actividad	Tarea	Descripción de costo	Costo (S/.)		
Solicitar documentación inicial pendiente	Asistente de Mejora Continua se moviliza a instalaciones de otro local a solicitar documentos iniciales faltantes.	Transporte de ida de Av. Vía Evitamiento a local de Pachacútec.	4		
		Transporte de retorno de Av. Vía Evitamiento a local de Pachacútec.	4		
		Transporte de ida de Av. Vía Evitamiento a local de Pachacútec.	4		
		Transporte de retorno de Av. Vía Evitamiento a local de Pachacútec.	4		
		Transporte de ida de Av. Vía Evitamiento a local de Pachacútec.	4		
		Transporte de retorno de Av. Vía Evitamiento a local de Pachacútec.	4		
		Solicitar documentación pendiente	Asistente de Mejora Continua se moviliza a instalaciones de otro local a solicitar documentos faltantes	Transporte de ida de Av. Vía Evitamiento a local de Pachacútec.	4
				Transporte de retorno de Av. Vía Evitamiento a local de Pachacútec.	4
				Transporte de ida de Av. Vía Evitamiento a local de Pachacútec.	4
				Transporte de retorno de Av. Vía Evitamiento a local de Pachacútec.	4
Transporte de ida de Av. Vía Evitamiento a local de Pachacútec.	4				
Transporte de retorno de Av. Vía Evitamiento a local de Pachacútec.	4				
Costo total de transportes del proceso de homologación como empresa propia			48		

**Fuente:** Elaboración propia.

A continuación, se evidencian los costos de los formatos impresos con un costo que asciende a un monto de S/.171.75.

**Tabla 13**

*Costos de formatos impresos del proceso*

Actividad	Descripción de costo	Cantidad (hojas)	Detalle (cantidad de hojas por paquete)	Costo por paquete de hojas (100 hojas)	Costo (S/.)
Formato de selección de proveedores nuevos	Hojas de papel para la impresión de formatos	60	100	25	15
Formatos de evaluación de proveedores	Hojas de papel para la impresión de formatos	100	100	25	25
Formatos de hoja de ruta e inducción	Hojas de papel para la impresión de formatos	65	100	25	16.25
Formatos de evaluación anual de manejo	Hojas de papel para la impresión de formatos	90	100	25	22.5
Registros de participación de capacitaciones	Hojas de papel para la impresión de formatos	100	100	25	25
Tóner	Tóner nuevo impresora M2035dn Kx	-	-	-	68
Costo total en formatos utilizados para registros de sustento en homologación como empresa propia.					171.75

**Fuente:** Elaboración propia.

A raíz de la elaboración del VSM actual; se identificaron diversos tipos de MUDAS; entre ellas esperas, transportes innecesarios y defectos; además se identificó que se incurre en costos innecesarios para transporte e impresión de formatos; dicha situación conlleva a generar propuesta de mejora para el proceso de homologación como empresa propia; estas son:

- La digitalización de formatos y registros: Dicha propuesta involucra a todos los formatos y registros que se manejan dentro del proceso de homologación como empresa propia. Para ello los formatos y registros se guardarán en la red compartida de la empresa en una carpeta denominada “Proceso de homologación como empresa propia” que a su vez estaría dividida por carpetas por áreas, y los formatos y registros se completarán digitalmente a través de Excel y se guardarán en la carpeta compartida. La presente propuesta tiene como fin que ningún formato involucrado en el proceso de homologación como empresa propia, será manejado manualmente.
- La reducción de formatos: Esto se propone a través de la combinación del formato de selección de proveedores con el formato de evaluación periódica de proveedores. De forma que lo que se busca es que el formato de selección y evaluación del proveedor quede ya establecido con el motivo de selección quedaría en la parte superior del formato y lo que cambiaría conforme el periodo de evaluación sería la parte inferior con los resultados de la evaluación.

Propuesta del uso de una nueva Política y un nuevo Instructivo: A través de la propuesta de una política e instructivo de envío de documentación del proceso de homologación como empresa propia; se establecerá el plazo de entrega de documentos, en un plazo máximo de diez días, dichos documentos deben presentar un orden establecido y deben estar completos; acorde a los lineamientos del nuevo instructivo.

A continuación, se presentan las métricas mejoradas, del proceso de homologación como empresa propia propuesto.

**Tabla 14**

*Indicadores del proceso mejorado de homologación como empresa propia.*

Indicadores	ACTIVIDADES DEL PROCESO DE HOMOLOGACIÓN COMO EMPRESA PROPIA CON MEJORAS PROPUESTAS																
	Identificar necesidad de iniciar con proceso de homologación	Realizar comunicación con empresa consultora	Enviar cotización e instructivo (empresa consultora)	Aprobar pago	Realizar pago	Comunicar a empresa consultora	Enviar accesos a la plataforma (empresa consultora)	Comunicar el inicio del proceso y enviar distribución de documentación total (correo y llamada)	Llenar el cuestionario	Enviar documentación total a asistente de mejora continua	Enviar cuestionario y documentación inicial a empresa consultora	Enviar fecha de REUNIÓN (empresa consultora)	Realizar entrevista	Enviar documentos a empresa consultora y solicitar a áreas documentos nuevos solicitados por auditora	Realizar el acta	Enviar documentos solicitados por auditora faltantes	Recepcionar informe de homologación y certificados
% Muda	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Tiempo de ciclo (h.)	0.15	0.08	48	0.33	1.92	0.17	48	1.19	1.58	240	1.59	48	35.9	0.747	0.15	0.25	144.08
N° Personas Involucradas	5	3	1	2	5	1	1	1	2	8	1	1	11	1	3	1	2
Indicador N°1-Mudas por tarea	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Indicador N°2-Proporción de tareas que presentan mudas respecto a tareas que no presentan mudas	0	0	No hay tareas que no presenten mudas	0	0	0	No hay tareas que no presenten mudas	0	0	0	0	No hay tareas que no presenten mudas	0	0	0	0	0
Indicador N°3- Proporción de tareas realizadas por cada colaborador	0.8	0.33	1	1.5	1	1	1	7	1	0.88	6	1	1.09	9	1	1	1

**Fuente:** Elaboración propia.

A continuación; se presenta el VSM con las propuestas de mejora detalladas; líneas arriba.

Figura 24

VSM con mejoras del Proceso de Homologación como empresa propia

ACTIVIDADES DEL PROCESO DE HOMOLOGACIÓN COMO EMPRESA PROPIA CON MEJORAS																
Identificar necesidad de iniciar con proceso de homologación	Realizar comunicación con empresa consultora	Enviar cotización e instructivo (empresa consultora)	Aprobar pago	Realizar pago	Comunicar a empresa consultora	Enviar accesos a la plataforma (empresa consultora)	Comunicar el inicio del proceso y enviar distribución de documentación total (correo y llamada)	Llenar el cuestionario	Enviar documentación total a asistente de mejora continua	Enviar cuestionario y documentación inicial a empresa consultora	Enviar fecha de reunión (empresa consultora)	Realizar reunión de homologación	Enviar documentos a empresa consultora y solicitar a áreas documentos nuevos solicitados por auditora	Realizar el acta	Enviar documentos solicitados por auditora faltantes	Recepcionar informe de homologación y certificados
T11: Asistente de Mejora Continua ingresa a carpeta compartida de documentos 0.033 h.	T21: Asistente de Mejora Continua envía correo a asistente de consultora solicitando cotización en las líneas establecidas 0.08 h.	T31: Empresa consultora realiza el envío de correo con Documento Instructivo del proceso de Homologación, y pautas para realizar el pago 0.08 h.	T41: Asistente de Mejora Continua envía el correo a administrador mencionando la necesidad de iniciar con proceso 0.17 h.	T51: El área de Mejora Continua envía correo solicitando aprobación de pago al administrador con copia a área de contabilidad (finanzas 1) y Área de Control Interno 0.037 h.	T61: Asistente de Mejora Continua envía correo con datos solicitados y constancia de pago. 0.05 h.	T71: Empresa consultora envía correo con accesos a su sistema. 0.17 h.	T81: Asistente del área de Mejora Continua realiza el envío por correo de distribución de documentos al área de Contabilidad 0.48 h.	T91: Asistente de Mejora Continua realiza el llenado de cuestionario de Homologación 0.17 h.	T101: Contador General envía por correo documentación total del área de Contabilidad a Asistente del área de Mejora Continua 0.75 h.	T111: Asistente de área de Mejora Continua sube al sistema documentos iniciales del área de Contabilidad 2.40 h.	T121: Empresa consultora realiza el envío de correo con fecha programada de reunión 0.5 h.	T131: Asistente de Mejora Continua envía correo recordando la hora de reunión programada a las áreas para que estas puedan estar preparadas en caso se requiera algún documento adicional 0.48 h.	T141: Asistente del área de Mejora Continua realiza el envío de documentos requeridos por correo del ámbito de Situación Financiera y Obligaciones Legal 0.083 h.	T151: Empresa consultora realiza el envío de Acta de Entrevista de Homologación 0.083 h.	T161: Asistente del área de Mejora Continua envía documentos nuevos solicitados por auditora 0.25 h.	T171: Consultora envía correo con link del informe y certificados 0.44 h.
T12: Asistente de Mejora Continua busca los certificados en carpeta de Homologaciones y Certificaciones 1.11 h.	0.08	D31: ESPERA 48	T42: Asistente de Mejora Continua da seguimiento hasta aprobación 0.16 h.	T52: Asistente de Mejora Continua da seguimiento hasta obtención de aprobación 1.51 h.	0.17	D71: ESPERA 48	T82: Asistente del área de Mejora Continua realiza el envío por correo de distribución de documentos al área de Legal 0.81 h.	T92: Revisa cuestionario del ámbito de SSOMA con Jefe de SSOMA 0.91 h.	T102: Abogado envía por correo documentación total del área Legal a Asistente del área de Mejora Continua 2.40 h.	T112: Asistente de área de Mejora Continua sube al sistema documentos iniciales del área Legal 0.25 h.	D121: ESPERA 48	T132: Empresa consultora envía por correo link de reunión 1.13 h.	T142: Asistente del área de Mejora Continua realiza el envío de documentos requeridos por correo del ámbito de Capacidad Operativa 1.13 h.	T152: Asistente del área de Mejora Continua y Jefe de SSOMA firman Acta de Entrevista de Homologación 0.083 h.	0.25	T172: Asistente de Mejora Continua envía por correo informe y certificados a áreas de la empresa. 1.171 h.
T13: Asistente de Mejora Continua verifica fecha de vencimiento 1.12 h.			T43: Asistente de Mejora Continua consulta al administrador sobre el envío de correo de pago 0.083 h.	T53: El administrador responde enviando su conformidad por correo 0.083 h.			T83: Asistente de Mejora Continua realiza el envío por correo de distribución de documentos al área de Operaciones 0.17 h.	1.58	T103: Asistente de operaciones envía por correo documentación total del área Operaciones a Asistente del área de Mejora Continua 2.40 h.	T113: Asistente de área de Mejora Continua sube al sistema documentos iniciales del área de SSOMA 1.12 h.		T133: Asistente de Mejora Continua se conecta e inicia reunión de Información Inicial 1.12 h.	T143: Asistente del área de Mejora Continua realiza el envío de documentos requeridos por correo del ámbito de SSOMA 0.083 h.	T263: Asistente del área de Mejora Continua realiza el envío de acta firmada por correo 0.033 h.		144.08
T14: Asistente de Mejora Continua menciona verbal o por correo necesidad de renovar a Administración y Jefe-SSOMA, establece líneas de homologación. Además, comunica a Control Interno y asistente contable de Caja. 1.13 h.			0.33	T54: El encargado de caja carga el pago 1 h.			T84: Asistente del área de Mejora Continua realiza el envío por correo de distribución de documentos al área de Mantenimiento 0.17 h.		T104: Planner de Mantenimiento envía por correo documentación total del área Mantenimiento a Asistente del área de Mejora Continua 2.40 h.	T114: Asistente de área de Mejora Continua sube al sistema documentos iniciales del área de Mejora Continua 0.25 h.		T134: Administrador realiza la declaración de que empresa no cuenta con ningún proceso judicial 1.13 h.	T144: Asistente del área de Mejora Continua realiza el envío de documentos requeridos por correo del ámbito de Gestión de la Calidad 0.083 h.	0.15		
0.15				T55: Personal del Área de Control Interno realiza el pago y envía por correo constancia de pago 0.5 h.			T85: Asistente del área de Mejora Continua realiza el envío por correo de distribución de documentos al área de Logística 0.17 h.		T105: Jefe de almacén envía por correo documentación total del área de Logística a Asistente del área de Mejora Continua 2.40 h.	T115: Asistente de área de Mejora Continua Revisa cuestionario completo y envía documentos 1.14 h.		T135: Contador general y abogado sustentan reunión en ámbito Situación Financiera y Obligaciones Legal 1.14 h.	T145: Asistente del área de Mejora Continua realiza el envío de documentos requeridos por correo del ámbito de Mantenimiento 0.083 h.			
				1.92			T86: Se realiza el envío por correo de distribución de documentos al área de RR.HH. 0.17 h.		T106: Jefe de RR.HH. envía por correo documentación total del área de RR.HH. a Asistente del área de Mejora Continua 2.40 h.	T116: Asistente de área de Mejora Continua Recibe correo de confirmación de recepción de documentos 0.17 h.		T136: Jefe de operaciones sustenta reunión en ámbito de Capacidad Operativa 1.15 h.	T146: Asistente del área de Mejora Continua realiza el envío de documentos requeridos por correo del ámbito de Gestión de Personal 0.083 h.			
							T87: Asistente del área de Mejora Continua realiza el envío por correo de distribución de documentos al área de SSOMA 0.17 h.		T107: Jefe de SSOMA envía por correo documentación total del área de SSOMA a Asistente del área de Mejora Continua 2.40 h.	1.59		T137: Jefe de SSOMA sustenta reunión del ámbito de Seguridad, Salud Ocupacional, basado en la Ley 29783 y Gestión Ambiental basado en ISO 14001 1.16 h.	T147: Asistente del área de Mejora Continua realiza el envío de documentos requeridos por correo de los ámbitos de ejecución del servicio y gestión comercial 0.083 h.			
							1.19			240		T138: Asistente de Mejora Continua sustenta reunión del ámbito de Gestión de la Calidad basado en ISO 9001 1.13 h.	T148: Asistente del área de Mejora Continua realiza el envío de documentos requeridos por correo de los ámbitos de ejecución del servicio y gestión comercial 0.083 h.			
												T139: Planner de Mantenimiento sustenta reunión del ámbito de Mantenimiento y calibración 0.5 h.	T149: Asistente del área de Mejora Continua realiza el envío de documentos requeridos por correo del ámbito de Compras, recepción y almacenes 0.083 h.			
												T1310: Jefe de RR.HH. sustenta reunión en ámbito de gestión de personal 1.13 h.	0.747			
												T1311: Administrador y jefe de operaciones sustenta reunión de los ámbitos de ejecución del servicio y 1.13 h.				
												T1312: Jefe de almacén sustenta reunión del ámbito de Compras, recepción y almacenes 1.13 h.				
																35.9
TIEMPO DE CICLO DEL PROCESO DE HOMOLOGACIÓN COMO EMPRESA PROPIA CON MEJORAS PROPUESTAS:			571.39	h.												

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a las propuestas de mejora presentadas líneas arriba se tiene que el proceso de homologación como empresa propia, presentaba 28 actividades en total y con la propuesta de implementación de mejoras, estas se reducirían a 17.

Entre los principales resultados del VSM con las propuestas de mejora, se tiene lo siguiente:

- Esperas: La reducción de 25 a 3 esperas. Se determinó que las tres mudas de esperas que se pueden apreciar en el VSM mejorado y que no se pueden disminuir son de las actividades realizadas completamente por la empresa consultora. Dichas mudas se presentan en las actividades de: Empresa consultora realiza el envío de correo con documento Instructivo del Proceso de Homologación y pautas para realizar el pago, empresa consultora envía correo con accesos a su sistema, empresa consultora realiza el envío de correo con fecha tentativa de entrevista de homologación.
- Defectos: La reducción de 7 a 0 defectos.
- Movimientos: La reducción de 2 a 0 movimientos innecesarios.
- Tiempo de ciclo: Se obtuvo un tiempo de ciclo de 59 días a 24 días.

Las actividades que se eliminarán para el VSM mejorado son: solicitar documentación inicial pendiente, preparar recolectar y enviar documentación inicial pendiente, solicitar documentación pendiente, preparar recolectar y enviar documentación pendiente, revisar documentación pendiente.

Entre los beneficios de la eliminación de estas actividades se encuentra la reducción del tiempo de ciclo y mudas presentadas en el proceso de homologación. Además, esto generará ahorro en el costo de transporte innecesario y el costo de los formatos, debido a que se propone la digitalización de formatos; además que el flujo será más dinámico y continuo por la nueva política; ya que la documentación estará ordenada y completa.

Se obtuvo un tiempo de ciclo total de 571 horas y 24 minutos lo que en días da un total de 24 días como tiempo de ciclo total actual para el proceso de homologación como empresa propia.

### **3.3.3. *Análisis de Data***

En la empresa Transportes Kalá S.A.C., actualmente no se realiza el cálculo de indicadores, ni mediciones del proceso de homologación como empresa propia.

Sin embargo, para la presente investigación se ha realizado una encuesta para poder conocer la satisfacción del cliente interno, respecto a dicho proceso. Además, se realizó un VSM para conocer el tiempo de ciclo con valor agregado que tiene el proceso de homologación como empresa propia.

#### **3.3.3.1. Procesos estandarizados**

Dentro del proceso de homologación como empresa propia actual, se tiene un total de 28 actividades, de las cuales 15 se encuentran estandarizadas y el resto no. Cabe indicar que 03 son realizadas en su totalidad por una empresa consultora, estas son: Envío de cotización e instructivo; Envío de accesos a la plataforma y Envío de fecha de entrevista.

#### **3.3.3.2. Tiempo de ciclo del proceso con valor agregado**

El tiempo de ciclo del proceso de homologación como empresa propia es de 59 días.

#### **3.3.3.3. Cantidad de clientes satisfechos**

Se realizó una encuesta a 20 trabajadores de la empresa Transportes Kalá; y se obtuvieron los siguientes resultados. De la pregunta 01 sobre: Desde tu perspectiva actual, ¿Cómo calificarías el proceso de homologación como empresa propia?

Se obtuvo que el 80% de los encuestados califico el proceso de homologación como empresa propia como satisfecho, 10% de los encuestados califico el proceso de homologación como empresa propia como muy satisfecho y 10% de los encuestados califico el proceso de homologación como empresa propia como neutral.

De la pregunta 2 sobre ¿Cómo calificaría el proceso de homologación como empresa propia por ámbito? Se obtuvo lo siguiente: Del ámbito financiero el 80% se encontraba satisfecho, del ámbito legal el 85% se encontraba satisfecho, del ámbito de gestión de la calidad el 75% se encontraba satisfecho, del ámbito de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente el 80% se encontraba satisfecho, del ámbito de Capacidad Operativa el 75% se encontraba satisfecho, del ámbito Gestión de Personal el 80% se encontraba satisfecho, del ámbito de Mantenimiento y Calibración el 75% se encontraba satisfecho, del ámbito de Logística el 75% se encontraba satisfecho, del ámbito de Ejecución del Servicio el 80% se encontraba satisfecho, del ámbito de Gestión Comercial el 65% se encontraba satisfecho.

#### **3.3.3.4. Incremento de la satisfacción de los clientes**

Actualmente no se realiza el análisis de la satisfacción de los clientes por lo cual no se puede conocer si hubo un incremento o disminución. Sin embargo, de la encuesta I aplicada, se realizó una pregunta que permite conocer que tan satisfecho o no, se encuentra el cliente interno respecto al proceso de homologación como empresa propia. En dicha pregunta se determinó que 10% de los entrevistados calificó el proceso de homologación como empresa propia como muy bueno, 80% lo calificó como bueno, 10% como neutral.

#### **3.3.4. Impacto de Indicadores Involucrados**

Para el cálculo de los indicadores relevantes del proceso de homologación como empresa propia, se considera como estado actual a los datos cuantitativos del último proceso de homologación como empresa propia realizado en el mes de enero del año 2021.

A continuación, se presenta la tabla 15 que contiene indicadores involucrados en el proceso de homologación como empresa propia.

Tabla 15

Indicadores involucrados

NRO.	INDICADOR	ESTADO ACTUAL (EN BASE AL ÚLTIMO PROCESO DE HOMOLOGACIÓN REALIZADO EN EL AÑO 2021, EN EL MES DE ENERO)	IMPACTO
1	Σ Actividades estandarizadas Σ Actividades no estandarizadas	Total de actividades=28 Total de actividades estandarizadas=15 Total de actividades no estandarizadas=13	Al tener un total de 28 actividades y que 13 de estas no estén estandarizadas; se genera retrasos en la entrega de documentación y finalización del proceso.
2	Tiempo de ciclo del proceso con valor agregado	El tiempo de ciclo del proceso es de 59 días.	Actualmente el tiempo de ciclo es muy extenso; lo cual trae como consecuencia insatisfacción en los clientes internos debido a que, tal como lo evidenciado a través del VSM, se presentan las siguientes mudas: 25 esperas, 7 defectos, 2 movimientos.
3	Cantidad de clientes satisfechos	<p>En base a la encuesta realizada en el ítem 3.4.1. en la pregunta 1 que mencionaba desde su perspectiva actual ¿cómo calificarías el proceso de homologación como empresa propia? se obtuvo que:</p> <p>Cantidad de clientes que consideran el proceso de homologación como empresa propia como MUY BUENO: 10% de los entrevistados</p> <p>Cantidad de clientes que consideran el proceso de homologación como empresa propia como BUENO: 80% de los entrevistados.</p> <p>Cantidad de clientes que consideran el proceso de homologación como empresa propia como NEUTRAL: 10% de los entrevistados.</p> <p>Cantidad de clientes que consideran el proceso de homologación como empresa propia como MALO: 0%</p> <p>Cantidad de clientes que consideran el proceso de homologación como empresa propia como MUY MALO: 0%</p>	<p>Si bien el mayor porcentaje de encuestados considera el proceso de homologación como empresa propia como bueno existe un porcentaje del 10% que califica el proceso de homologación como empresa propia como neutral.</p> <p>El 75% de los entrevistados han sugerido oportunidades de mejora como:</p> <p>Un 20% de los entrevistados sugirió simplificar formatos.</p> <p>Un 20% de los entrevistados sugirió orden en documentación.</p> <p>Un 15% de los entrevistados sugirió mayor plazo para levantar observaciones.</p> <p>Un 5% de los entrevistados sugirió una actualización del MOF.</p> <p>Un 5% de los entrevistados sugirió una mejora en el sistema de registro de servicios.</p> <p>Un 5% de los entrevistados sugirió una mayor participación de las áreas.</p> <p>Un 5% de los entrevistados sugirió más capacitaciones.</p>
4	Incremento de la satisfacción de los clientes	<p>En base a la encuesta realizada en el ítem 3.4.1. en la pregunta 1 que mencionaba desde su perspectiva actual ¿cómo calificarías el proceso de homologación como empresa propia? se obtuvo que:</p> <p>Cantidad de clientes que consideran el proceso de homologación como empresa propia como MUY BUENO: 10% de los entrevistados</p> <p>Cantidad de clientes que consideran el proceso de homologación como empresa propia como BUENO: 80% de los entrevistados.</p> <p>Cantidad de clientes que consideran el proceso de homologación como empresa propia como NEUTRAL: 10% de los entrevistados.</p> <p>Cantidad de clientes que consideran el proceso de homologación como empresa propia como MALO: 0%</p> <p>Cantidad de clientes que consideran el proceso de homologación como empresa propia como MUY MALO: 0%</p>	<p>Si bien el mayor porcentaje de encuestados considera el proceso de homologación como empresa propia como bueno existe un porcentaje del 10% que califica el proceso de homologación como empresa propia como neutral.</p> <p>El 75% de los entrevistados han sugerido oportunidades de mejora como:</p> <p>Un 20% de los entrevistados sugirió simplificar formatos.</p> <p>Un 20% de los entrevistados sugirió orden en documentación.</p> <p>Un 15% de los entrevistados sugirió mayor plazo para levantar observaciones.</p> <p>Un 5% de los entrevistados sugirió una actualización del MOF.</p> <p>Un 5% de los entrevistados sugirió una mejora en el sistema de registro de servicios.</p> <p>Un 5% de los entrevistados sugirió una mayor participación de las áreas.</p> <p>Un 5% de los entrevistados sugirió más capacitaciones.</p> <p>Además, se planea realizar una propuesta de mejora para el proceso de homologación como empresa propia y después aplicar una segunda encuesta, en esta última se validaría si se genera un incremento en la satisfacción del cliente, mediante la metodología alfa de cronbach</p>

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3.5. *Conclusión del Diagnostico Situacional*

En el presente trabajo de investigación, se optó por estudiar el proceso de homologación como empresa propia, para ello se realizaron entrevistas a 20 colaboradores internos para conocer su percepción respecto a los procesos de homologaciones y auditorías que presentan mayores problemas. Después de tabular las respuestas se obtuvo que un 80% de los entrevistados consideraba al proceso de homologación como empresa propia como el proceso más crítico.

Del VSM se pudo identificar la presencia de un total de 34 mudas como las siguientes: 25 mudas de espera, 7 mudas de defecto, 2 mudas de movimiento.

Para el análisis de la satisfacción del cliente actual se realizaron entrevistas a 20 colaboradores internos para conocer su percepción respecto al proceso de homologación como empresa propia. Referente a los resultados obtenidos respecto a la primera pregunta que hacía referencia a cómo calificaban el proceso de homologación como empresa propia en general, se obtuvo que el 80% de los encuestados califican el proceso de homologación como empresa propia actual como BUENO, el 10% de encuestados califican el proceso de homologación como empresa propia como NEUTRAL y el 10% restante consideran el proceso de homologación como empresa propia actual como MUY BUENO. Además, se obtuvo que si bien el mayor porcentaje de encuestados considera el proceso de homologación como empresa propia como bueno existe un porcentaje del 10% que califica el proceso de homologación como empresa propia como neutral.

El 75% de los entrevistados han sugerido oportunidades de mejora como: Un 20% de los entrevistados sugirió simplificar formatos, un 20% de los entrevistados sugirió orden en documentación, un 15% de los entrevistados sugirió mayor plazo para levantar observaciones, un 5% de los entrevistados sugirió una actualización del MOF, un 5% de los entrevistados sugirió una mejora en el sistema de registro de servicios, un 5% de los

entrevistados sugirió una mayor participación de las áreas, un 5% de los entrevistados sugirió más capacitaciones.

La validación de los resultados obtenidos se realizó mediante la metodología de Alfa de Cronbach el valor calculado de 0.867 es aceptable debido a que se encuentra por encima del valor mínimo aceptable de 0.7 y por debajo del valor máximo aceptable de 0.9.



## CAPÍTULO IV

### 4. PROPUESTA DE MEJORA BASADA EN GESTION POR PROCESOS

#### 4.1. Fases de Gestión por Procesos

Se propone realizar una propuesta de rediseño del proceso de homologación como empresa propia, para lo cual se aplicará gestión por procesos en 5 fases planteadas. El presente trabajo está basado en el documento denominado “The Process approach in ISO 9001:2015”, en dicho documento se explica el enfoque de procesos según la norma ISO 9001:2015.

Para la primera fase se realizará la identificación del proceso que incluirá la definición del propósito, la definición de políticas, el alcance del proyecto, la determinación de la secuencia de actividades, la definición de los dueños del proceso y la definición de la documentación.

Para la segunda fase se realizará la planificación del proceso que incluirá la definición de actividades, definición de requisitos, definición de recursos necesarios, verificación del proceso respecto a objetivos y se desarrollará el SIPOC del nuevo proceso.

Para la tercera fase se detallará la implementación y medición del proceso que incluirá la definición de aspectos como la comunicación, toma de conciencia, formación, gestión del cambio, participación de la alta dirección y las actividades de revisión aplicables.

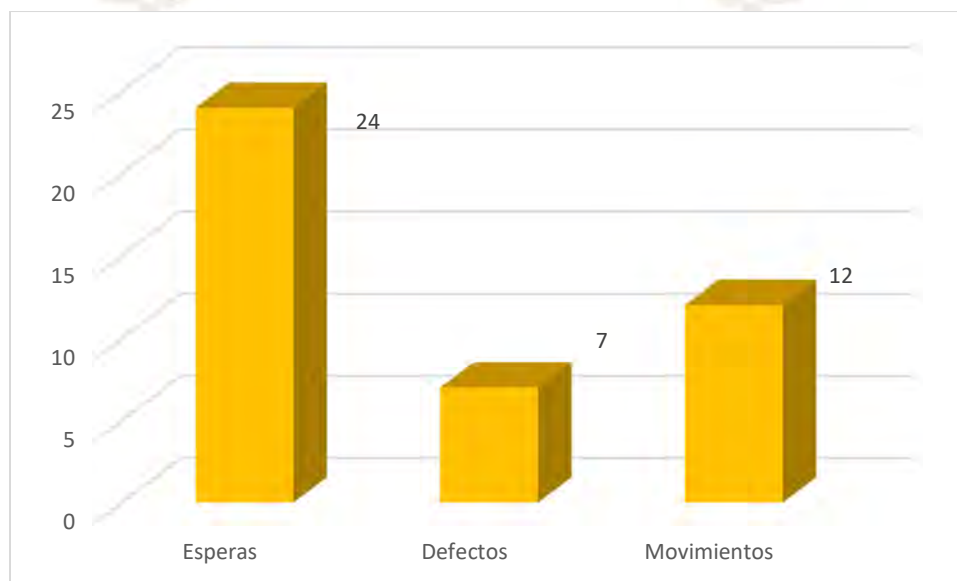
Para la cuarta fase se realizará el análisis del proceso que incluirá el seguimiento y medición del proceso.

Y por último para la quinta fase de gestión por proceso se detallará la acción correctiva y mejora del proceso incluyendo el ciclo PHVA, el cronograma de la propuesta y el equipo de gestión de la propuesta.

La propuesta de rediseño del proceso de homologación como empresa propia busca minimizar la cantidad de mudas encontradas a través del VSM del proceso. A continuación, se presenta el gráfico de mudas encontradas en el proceso de homologación como empresa propia.

**Figura 25**

*Gráfico de mudas en el proceso de homologación como empresa propia*



**Fuente:** Elaboración propia.

La propuesta para el rediseño del proceso de homologación como empresa propia; es la siguiente:

- Elaboración de una política; donde se establezca las fechas de entrega de los documentos, esta política determinará como guía para el envío de documentos al Instructivo de envío de documentos del proceso de homologación como empresa propia. Establece los pasos a seguir ante el incumplimiento de plazo de envío de documentos, adicional establece la obligatoriedad de un representante por área para la sustentación de cada ámbito.

- Elaboración de un instructivo; donde se visualice el orden, la cantidad, las especificaciones que deben tener todos los documentos antes de ser enviados y los plazos de entrega.
- Reducción de 24 mudas de espera a 3 mudas de espera y eliminación de mudas de defecto y movimientos.
- La digitalización de formatos: La propuesta de digitalización de formatos involucra a los formatos de evaluación de proveedores para iniciar se podría realizar a través de macros en Excel con una oportunidad de poder se adicionado al sistema de la empresa en el que se manejan la lista de proveedores de almacén
- La reducción de formatos: Esto se propone a través de combinar el formato de selección de proveedores con el formato de evaluación periódica de proveedores. De forma que el motivo de su selección se encuentre en la parte de arriba del formato indistinto del periodo de evaluación del formato que se encuentre en la parte inferior.

#### **4.1.1. Fase I: Identificación del Proceso**

El proceso de homologación como empresa propia es el proceso objeto de estudio en la presente investigación.

##### **4.1.1.1. Definición del propósito**

El proceso de homologación como empresa propia es importante para Transportes Kalá ya que permite sustentar su desempeño del Sistema de Gestión Integrado ante sus clientes.

De la entrevista realizada para conocer la satisfacción del cliente interno respecto al proceso de homologación como empresa propia y a raíz de las oportunidades de mejora obtenidas a través de las entrevistas realizadas al personal administrativo, ya que se obtuvieron las siguientes oportunidades de mejora:

- Simplificación de formatos.

- Orden de documentación.
- Mayor plazo para levantamiento de observaciones.
- Actualización del Manual de Organización y funciones.
- Mejora en el sistema de registro de servicios.
- Mayor participación de las áreas.
- Más capacitaciones.

#### 4.1.1.2. Definición de políticas

Actualmente Transportes Kalá S.A.C. basa sus actividades en seis políticas empresariales entre ellas tenemos:

- Política de Seguridad, Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Calidad de Transportes Kalá S.A.C.: En esta política se mencionan los puntos importantes en cuanto a la prevención de riesgos, compromiso por el cumplimiento de los requisitos de los clientes, el compromiso con el desarrollo del talento humano y la mejora continua del Sistema de Gestión Integrado.
- Política de Alcohol y drogas: En esta política se menciona la tolerancia cero, prohibición del ingreso de bebidas alcohólicas a la empresa.
- Política de Negativa al Trabajo Inseguro: En esta política se menciona que en caso el trabajador identifique una condición de riesgo en alguna actividad a realizar, puede acogerse a esta política para detener esa actividad.
- Política de No fumar: En esta política se menciona que se fomenta una vida saludable en nuestros trabajadores y es totalmente prohibido fumar en instalaciones.
- Política Preventiva del acoso laboral: En esta política se menciona el compromiso de la empresa a prevenir y erradicar conductas de acoso laboral, promover la igualdad de oportunidades en los colaboradores.

- Política de Sustentabilidad: En esta política se menciona que se busca la concientización de los colaboradores a través del uso racional de los recursos.

Adicional a las políticas mencionadas se propone la “Política de Envío de documentos del proceso de homologación como empresa propia” que establecerá el plazo de envío de documentos a 10 días y elaboración de instructivo de envío de documentos en el proceso de homologación como empresa propia, este instructivo permitirá mayor facilidad para la revisión de documentos, orden y envío de los mismos.

A continuación, se presenta la política planteada:



**Figura 26**

*Política del proceso de homologación como empresa propia*

**TRANSPORTES  
KALA**

**POLITICA DEL PROCESO DE HOMOLOGACIÓN  
COMO EMPRESA PROPIA**

**TRANSPORTES KALA SAC**, empresa dedicada al servicio de Transporte de Mercancías en general, material sobre dimensionado y materiales peligrosos por carretera a nivel nacional e internacional, ofreciendo además servicios de alquiler de maquinarias y locales especialmente al sector minero, industrial y de construcción.  
Conforme al proceso de Homologación como empresa propia, tenemos como política:

1. Se establece un plazo de 10 días para el envío de la totalidad de documentos según distribución enviada por correo a cada una de las áreas.
2. Toda distribución de documentos se realizará por correo a cada una de las áreas y como medio de confirmación de recepción se realizará una llamada telefónica.
3. La documentación deberá encontrarse según lo descrito en el Instructivo de envío de documentos para proceso de Homologación
4. Se establece como responsable del envío de documentos de cada ámbito al jefe del área correspondiente, esto también se encontrará establecido en los correos de distribución de información.
5. No será aceptado el envío de documentación incompleta, si esto sucedería dentro de los 10 días hábiles es decir antes del tiempo límite y aún se tuviera plazo para el envío de documentos faltantes se daría conocimiento sólo a Administrador General para que considere las acciones pertinentes y esto quedaría registrado en el formato de acción correctiva.
6. En caso el envío de documentación incompleta se realizará en el límite del plazo establecido o excediendo el mismo se daría conocimiento a Gerencia General y esto quedaría registrado en un formato de acción correctiva.
7. La asistencia de un trabajador por área a entrevista virtual para realizar la sustentación de su ámbito es de carácter obligatoria.

La presente política será facilitada a todas las áreas de la empresa que se encuentran en relación con el proceso de homologación como empresa propia y será revisada periódicamente para garantizar su adecuación.

La presente política será publicada, difundida y comunicada por la Gerencia General.

**20 de Agosto de 2021  
Cód.: SGI-CAL-PEP  
Versión: 00**

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4.1.1.3. Alcance del Proyecto

El alcance del proceso de homologación como empresa propia, empieza desde la identificación de la necesidad de iniciar con el proceso de homologación hasta la recepción del informe de homologación y certificados. Como responsable del proceso de homologación se encuentra el asistente del área de Mejora Continua y los involucrados que serían los jefes de área o en su defecto un responsable por área seleccionado por la jefatura del área.

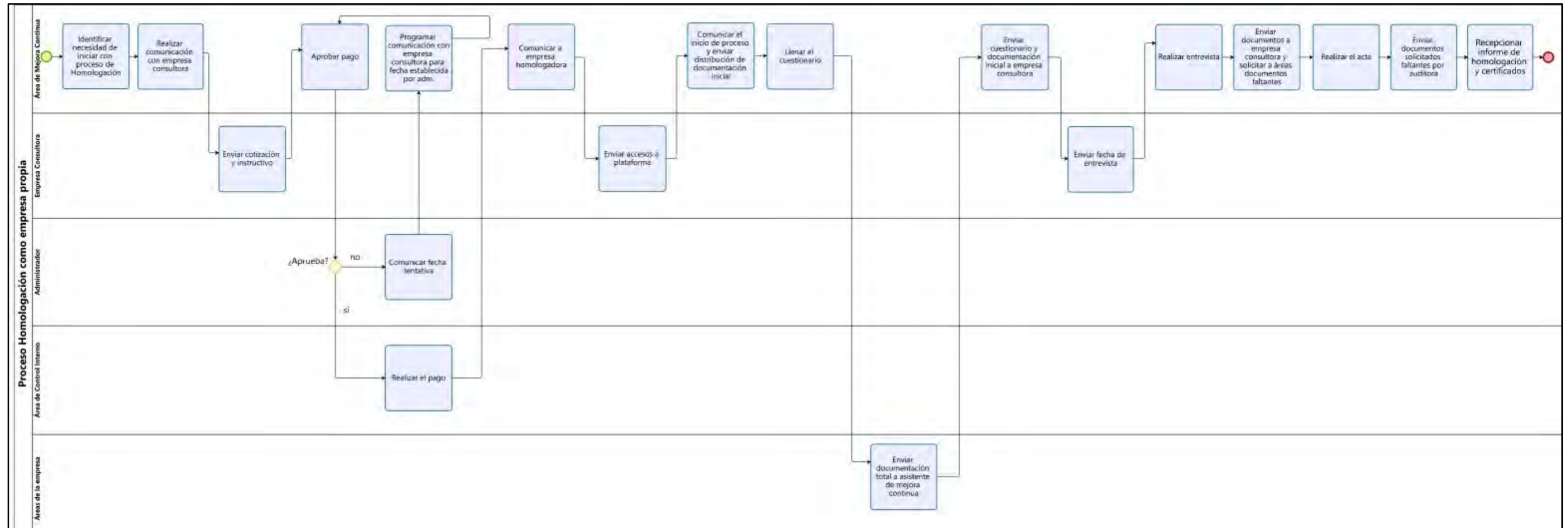


#### 4.1.1.4. Determinación de la secuencia

Se presenta la propuesta de mejora enfocada en el rediseño del proceso. Se puede apreciar que en comparación con el Diagrama de Flujo presentado en el Capítulo 4 de diagnóstico situacional que presentaba 28 actividades, el diagrama de flujo propuesto presenta 17 actividades.

**Figura 27**

*Flujograma del proceso de homologación como empresa propia mejorado*



Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.1.5. Definición de dueños del proceso

De acuerdo a la propuesta de mejora planteada se propone que haya un solo responsable del envío de la documentación al asistente de área de Mejora Continua, en las fechas y plazos establecidos en el Instructivo de Envío de documentos del proceso de Homologación como empresa propia.

**Tabla 16**

*Definición de dueños del proceso de homologación como empresa propia.*

ÁREA INVOLUCRADA	RESPONSABLE
Mejora Continua	Asistente de Mejora Continua
SSOMA	Jefe SSOMA
RR.HH.	Jefe RR.HH.
Mantenimiento	Planner de Mantenimiento
Operaciones y comercialización	Jefe de operaciones
Logística	Jefe de Logística
Contabilidad	Contador General
Legal	Abogado

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4.1.1.6. Definición de la documentación

Se creará un documento guía el cual será el Instructivo de Envío de documentos como empresa propia, el cual establecerá el orden de la documentación por área, detalle de documentos y plazos. Además, se establecerá un procedimiento del proceso de homologación como empresa propia.

A continuación, se presenta el Instructivo de Envío de documentos como empresa propia elaborado.

Figura 28

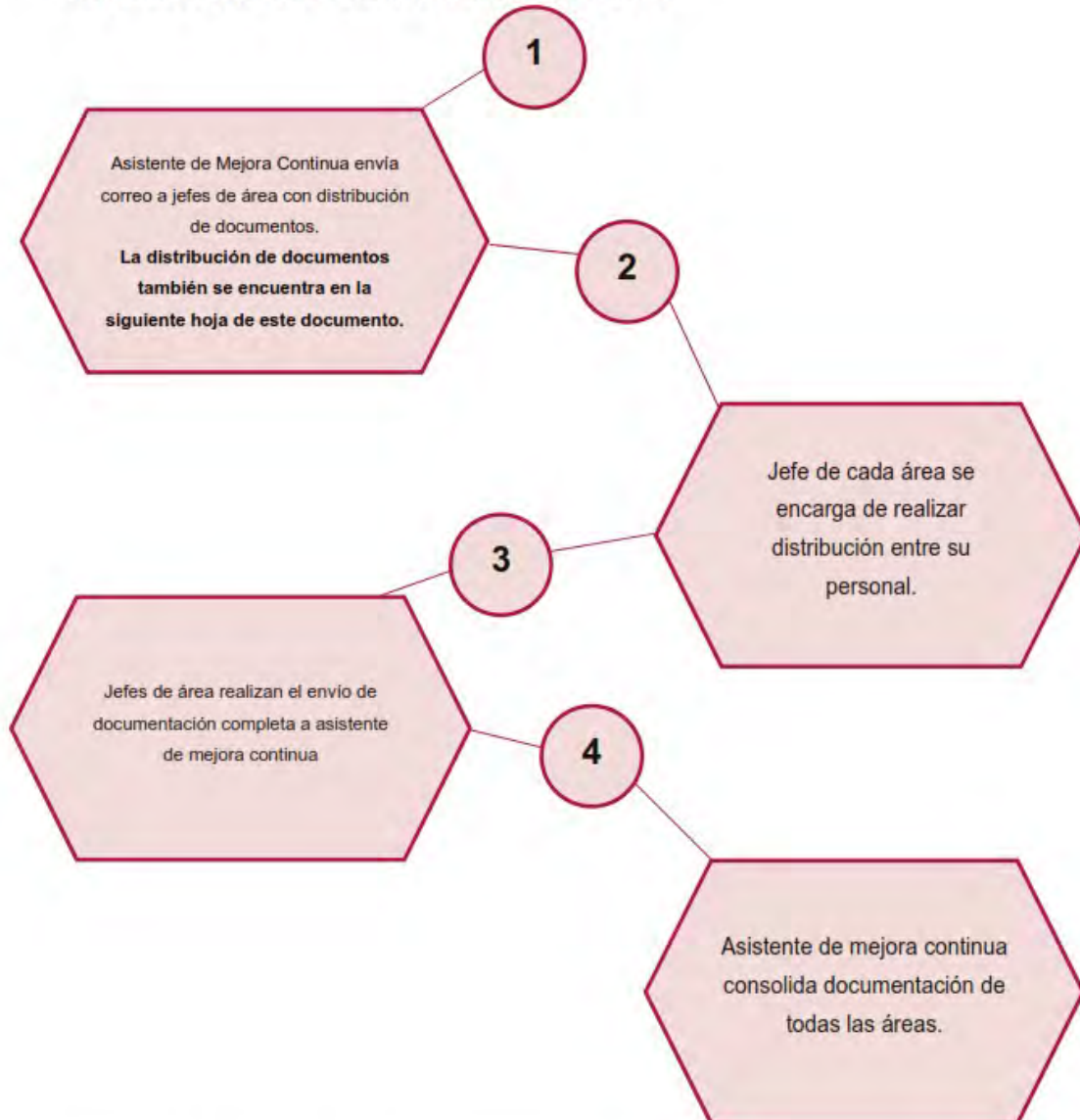
Instructivo del envío de documentación del proceso de homologación como empresa propia.

<b>CALIDAD</b> REF: DS-024- ISSO 45001:2018- ISO 9001:2015 – ISO 14001:2015		<b>COD: SGI-CAL-IEC</b>
		<b>TRANSPORTES KALA</b>
<b>INSTRUCTIVO DE:</b>	<b>ENVIO DE LA DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO DE HOMOLOGACIÓN COMO EMPRESA PROPIA</b>	
	<b>TIEMPO DE RETENCIÓN EN EL ACTIVO:</b> 3 años <b>TIEMPO DE RETENCIÓN EN EL PASIVO:</b> 2 años	
<b>DOCUMENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>APLICA</b>	<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b> 30-Julio-2021  <b>REV: 00</b>
GERENCIA		
CALIDAD	x	
COMERCIALIZACIÓN		
LOGÍSTICA: COMPRAS Y ALMACÉN		
MANTENIMIENTO		
OPERACIONES Y SERVICIOS		
RRHH		
SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE		
SISTEMAS		
<b>CONTROL DE CAMBIOS</b>		
<b>REVISIÓN</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>FECHA</b>
00	Elaboración de este documento	30/Julio/2021
<b>REALIZADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
27/Julio/2021	30/Julio/2021	30/Julio/2021

<b>TRANSPORTES</b> <b>KALA</b>	<b>INSTRUCTIVO</b>	<b>Código:</b> SGI-CAL-IEC
	<b>DE ENVÍO, CONTROL RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN</b>	<b>Revisión:</b> 00
		<b>Fecha :</b> 30-Julio-2021

## 1. DESARROLLO

### 1.1. PARA ENVÍO DE DOCUMENTACIÓN COMPLETA



	<b>INSTRUCTIVO</b>	<b>Código:</b> SGI-CAL-IEC <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha :</b> 30-Julio-2021
	<b>DE ENVÍO, CONTROL RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN</b>	

## 1.2. PARA LA DISTRIBUCIÓN DE DOCUMENTACIÓN Y RESPONSABLES

### ÁREA LEGAL

Responsable: Abogado

Plazo para envío de documentos: 10 días desde recepción de correo de inicio de proceso de homologación como empresa propia.

- ❖ Ficha registral y/o Partida Electrónica en donde figure el otorgamiento de poderes, directorio y accionariado vigente (Únicamente las páginas que corresponden a la información de poderes vigente). Antigüedad de 6 meses.
- ❖ Licencia y Autorizaciones de funcionamiento.
- ❖ Contrato de alquiler vigente de instalaciones.

### ÁREA DE CONTABILIDAD

Responsable: Contador General

Plazo para envío de documentos: 10 días desde recepción de correo de inicio de proceso de homologación como empresa propia.

- ❖ Estados financieros anuales de los tres últimos ejercicios, auditados o firmados por el Contador de la Empresa colegiado y habilitado.
- ❖ Evidencia de pago de los 06 últimos meses ESSALUD, AFP, SCTR y SUNAT.
- ❖ Constancias de declaración y pagos de ESSALUD, AFP.
- ❖ Cuadro de obligaciones financieras (tipo de obligación vigente, montos \$ o S/.).
- ❖ Cronograma de pagos por cada obligación bancaria y última constancia de pago.
- ❖ Cuadro detalle de los bancos con los cuales trabaja la empresa (banco, moneda, número de cuenta, teléfono, sectorista)

TRANSPORTES  
**KALA**

**INSTRUCTIVO**  
**DE ENVÍO, CONTROL RECEPCIÓN DE**  
**DOCUMENTACIÓN**

**Código:** SGI-CAL-IEC  
**Revisión:** 00  
**Fecha :** 30-Julio-2021

**ÁREA DE OPERACIONES**

**Responsable:** Jefe de operaciones

**Plazo para envío de documentos:** 10 días desde recepción de correo de inicio de proceso de homologación como empresa propia.

- ❖ Adjuntar las 04 primeras páginas de las pólizas de seguro de la empresa (activos, resp. civil, transporte, etc.)
- ❖ Capacidad operativa
- ❖ Sistema de planeación y programación del Servicio de Transporte. Software o medio informático para la actividad de planeamiento o programación.
- ❖ Especificaciones escritas de los servicios de transporte se encuentra vigentes y disponibles.
- ❖ Procedimiento para el control de la calidad durante el servicio.
- ❖ Guía de transportista
- ❖ Procedimiento para controlar las rutas de transportes.

**ÁREA DE SSOMA**

**Responsable:** Jefe de SSOMA

**Plazo para envío de documentos:** 10 días desde recepción de correo de inicio de proceso de homologación como empresa propia.

- ❖ Matriz de evaluación de riesgos a la salud y seguridad ocupacional y la matriz de impactos ambientales significativos.
- ❖ Programa anual de Seguridad y Salud Ocupacional.
- ❖ Política de Seguridad, Salud Ocupacional, medio ambiente y calidad.
- ❖ Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo. Cargos de entrega RISST.
- ❖ Acta de instalación de Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- ❖ Matriz de identificación de peligros, evaluación de riesgos y establecimiento de controles. Controles operaciones.
- ❖ Procedimiento para la operación de vehículos.
- ❖ Inspecciones periódicas internas mensuales a las diferentes áreas de la organización.

<p>TRANSPORTES <b>KALA</b></p>	<p><b>INSTRUCTIVO</b> <b>DE ENVÍO, CONTROL RECEPCIÓN DE</b> <b>DOCUMENTACIÓN</b></p>	<p>Código: SGI-CAL-IEC Revisión: 00 Fecha : 30-Julio-2021</p>
------------------------------------	--	---

- ❖ Programa en capacitación de Seguridad y Salud Ocupacional.
- ❖ Plan Anual de Capacitación que incluya tema en relación con la actividad evaluada (calidad y técnicos, administración de planes de mantenimiento, investigación de fallas de vehículos, liderazgo y motivación)
- ❖ Procedimiento de investigación y reporte de incidentes/accidentes de trabajo.
- ❖ Estadísticas de accidentes e incidentes.
- ❖ Investigación de incidentes.
- ❖ Formatos de Inspección mensual de extintores.
- ❖ Formatos de entrega de epp's y formatos de inspección de epp's.
- ❖ Mapa de riesgos exhibido.
- ❖ Equipos de primeros auxilios debidamente identificados en todas las áreas.
- ❖ Programa anual de simulacros, informe de simulacro en ruta al último año.
- ❖ Procedimiento y matriz IAAS.
- ❖ Evidencia de cumplimiento de controles operacionales para los aspectos ambientales
- ❖ Pruebas de emisión de gases tóxicos de certificado de inspección técnica vehicular.
- ❖ Procedimiento para el manejo de residuos sólidos.
- ❖ Plan de Emergencia Ambiental.

#### ADMINISTRACIÓN

Responsable: Administrador

Plazo para envío de documentos: 10 días desde recepción de correo de inicio de proceso de homologación como empresa propia.

- ❖ Durante la entrevista se requiere que el administrador realice la declaración de que la empresa no cuenta con procesos administrativos ni judiciales.
- ❖ Listado de clientes (razón social, sector de actividad del cliente, contacto del cliente, antigüedad años)
- ❖ Muestra de cotizaciones.

<p>TRANSPORTES <b>KALA</b></p>	<p><b>INSTRUCTIVO</b> <b>DE ENVÍO, CONTROL RECEPCIÓN DE</b> <b>DOCUMENTACIÓN</b></p>	<p>Código: SGI-CAL-IEC Revisión: 00 Fecha : 30-Julio-2021</p>
------------------------------------	--	---

ÁREA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Responsable: Jefe Tecnologías de la Información.

Plazo para envío de documentos: 10 días desde recepción de correo de inicio de proceso de homologación como empresa propia.

- ❖ Red LAN/ Intranet
- ❖ Lista de equipos de cómputo e impresoras
- ❖ Softwares y back up-licencias
- ❖ Evidencia de copias de respaldo de la información periódica

ÁREA DE RR.HH.

Responsable: Jefe de RR.HH.

Plazo para envío de documentos: 10 días desde recepción de correo de inicio de proceso de homologación como empresa propia.

- ❖ Manual de Organización y Funciones
- ❖ Procedimiento de Selección, Inducción y Salida del Personal
- ❖ CV'S Formato de hoja de ruta e inducción, formatos de evaluación con periodicidad anual de habilidades de manejo. (Selecciona muestra aleatoria)

ÁREA DE MEJORA CONTINUA

Responsable: Asistente de Mejora Continua

Plazo para envío de documentos: 10 días desde recepción de correo de inicio de proceso de homologación como empresa propia.

- ❖ Misión y Visión de la organización
- ❖ Política de Calidad. Difusión de política y objetivos de Calidad al personal.
- ❖ Procedimiento de Gestión de riesgos
- ❖ Matriz de Identificación, análisis y evaluación de riesgos
- ❖ Riesgos críticos de calidad
- ❖ Matriz de indicadores de calidad
- ❖ Procedimiento de Control de la Información documentada. Lista Maestra de documentos.

<p>TRANSPORTES <b>KALA</b></p>	<p><b>INSTRUCTIVO</b> <b>DE ENVÍO, CONTROL RECEPCIÓN DE</b> <b>DOCUMENTACIÓN</b></p>	<p>Código: SGI-CAL-IEC Revisión: 00 Fecha : 30-Julio-2021</p>
------------------------------------	--	---

- ❖ Procedimiento de Gestión del Cambio. Matriz de Gestión del Cambio.
- ❖ Procedimiento de Servicios No Conformes.
- ❖ Procedimiento de Auditorías Internas. Lista de verificación de auditoría Interna e Informe de auditoría interna.
- ❖ Certificados de Procesos de Homologación de Proveedores vigentes.
- ❖ Informe de revisión por la dirección que incluya: los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión de la calidad, el desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios, el desempeño de los proveedores externos, la adecuación de los recursos y la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades.
- ❖ Registro de acciones correctivas.
- ❖ Procedimiento para el control de la calidad durante el servicio.
- ❖ Registro de encuestas de satisfacción a los clientes.
- ❖ Procedimiento para la atención de quejas y reclamos.
- ❖ Estadística de quejas y reclamos.
- ❖ Procedimiento para afrontar retrasos en el servicio.
- ❖ Flujograma o Diagrama de flujo (etapas del proceso) correspondiente a la actividad/línea a homologar.
- ❖ Ficha RUC.
- ❖ Croquis y mapa de ubicación del lugar donde se realizará la visita

#### ÁREA DE MANTENIMIENTO

Responsable: Planner de Mantenimiento

Plazo para envío de documentos: 10 días desde recepción de correo de inicio de proceso de homologación como empresa propia.

- ❖ Listado de unidades.
- ❖ Mantenimiento correctivo de unidades (Selecciona muestra aleatoria).
- ❖ Mantenimiento preventivo de unidades (Selecciona muestra aleatoria).

TRANSPORTES  
**KALA**

**INSTRUCTIVO**  
**DE ENVÍO, CONTROL RECEPCIÓN DE**  
**DOCUMENTACIÓN**

**Código:** SGI-CAL-IEC  
**Revisión:** 00  
**Fecha :** 30-Julio-2021

ÁREA DE LOGISTICA

Responsable: Jefe de Logística

Plazo para envío de documentos: 10 días desde recepción de correo de inicio de proceso de homologación como empresa propia.

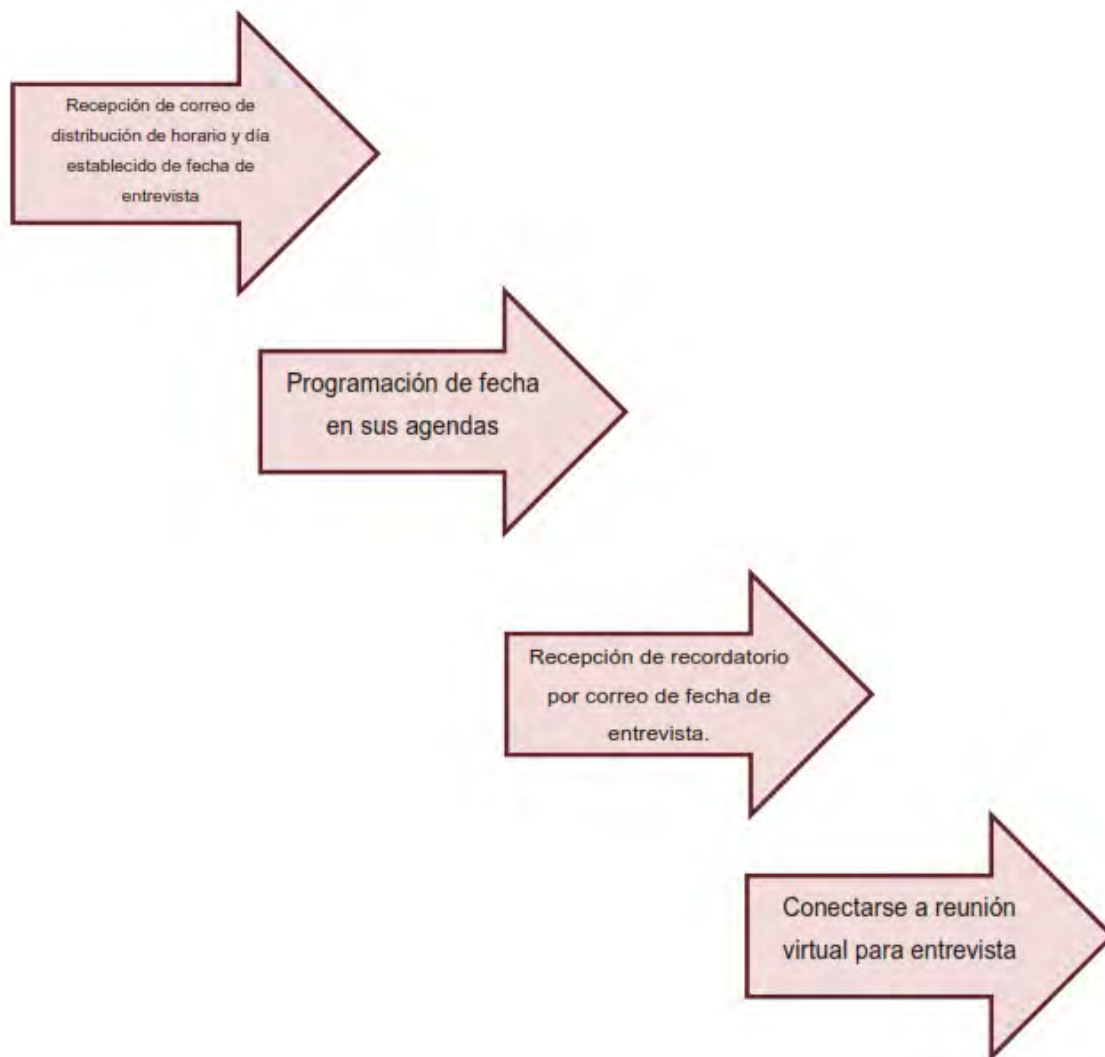
- ❖ Procedimiento de Selección y evaluación de proveedores. Formatos de evaluación y selección de proveedores (Selecciona muestra aleatoria).
- ❖ Procedimiento de cotización, compra y recepción de materiales.
- ❖ Orden en carpeta de certificaciones de proveedores y fichas técnicas de productos.
- ❖ Control de stock (Selecciona muestra aleatoria)
- ❖ Orden de almacén y área de productos no conformes.
- ❖ Registros de inventarios periódicos realizados por el área de Contabilidad.


TRANSPORTES  
**KALA**

**INSTRUCTIVO**  
**DE ENVÍO, CONTROL RECEPCIÓN DE**  
**DOCUMENTACIÓN**

**Código:** SGI-CAL-IEC  
**Revisión:** 00  
**Fecha :** 30-Julio-2021

### 1.3. PARA ASISTENCIA A ENTREVISTA



	<b>INSTRUCTIVO</b>	<b>Código:</b> SGI-CAL-IEC <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha :</b> 30-Julio-2021
	<b>DE ENVÍO, CONTROL RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN</b>	

## 1.4. ORDEN EN CARPETAS PARA ENVÍO DE DOCUMENTACIÓN


### 1.4.1. Orden en carpetas

A. Crear carpeta general con nombre del área que envía documentación


 ÁREA CONTABILIDAD


B. Crear subcarpeta con título del ámbito

 ÁREA CONTABILIDAD

 ÁMBITO DE FINANZAS Y LEGAL

C. Crear subcarpeta con título abreviado del documento

 ÁREA CONTABILIDAD

 ÁMBITO DE FINANZAS Y LEGAL

 ESTADOS FINANCIEROS 2018-2020

### 1.4.2. Para el envío

Comprimir a .rar carpeta general de documentos.

 ÁREA CONTABILIDAD

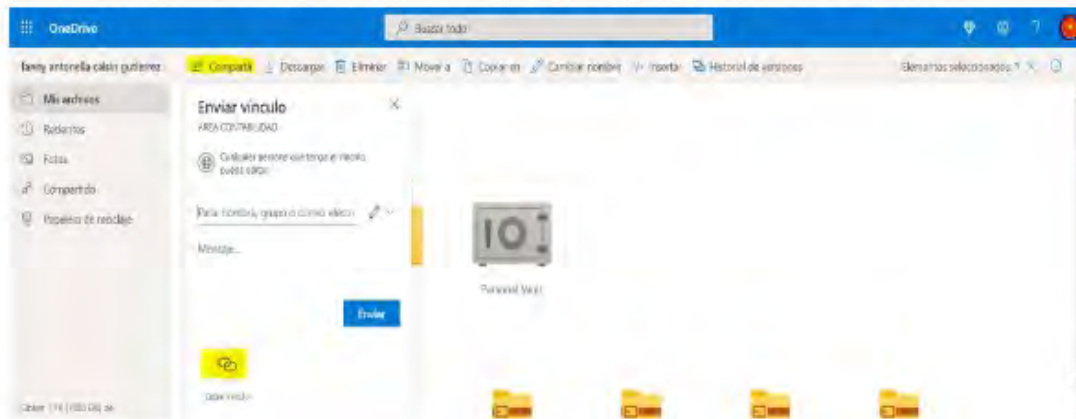
Después, subir esta carpeta a ONE DRIVE, esperar que cargue y copiar enlace.





ÁREA CONTABILIDAD.rar  
hace 9 min

Seleccionar la carpeta hacer click en compartir, después compartir el vínculo.



Por último ingresar al correo de la empresa pegar el enlace, redactar correo y enviar a asistente de Mejora Continua con el ASUNTO: DISTRIBUCIÓN DOCUMENTOS HOMOLOGACIÓN EMPRESAPROPIA- ÁREA (ejemplo: contabilidad).

TRANSPORTES  
**KALA**

**INSTRUCTIVO  
DE ENVÍO, CONTROL RECEPCIÓN DE  
DOCUMENTACIÓN**

Código: SGI-CAL-IEC  
Revisión: 00  
Fecha : 30-Julio-2021

**2. CONTROL DOCUMENTARIO**

Fecha	Nro. De Versión	Cambios Realizados
30/Julio/2021	00	Elaboración de este documento


Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta el Procedimiento del Proceso de Homologación como empresa propia.

Figura 29

*Procedimiento del Proceso de Homologación*

<b>CALIDAD</b>		<b>COD: SGI-CAL-PEP</b>
REF: DS-024- ISSO 45001:2018- ISO 9001:2015 – ISO 14001:2015		<b>TRANSPORTES KALA</b>
<b>PROCEDIMIENTO DE:</b>	<b>HOMOLOGACIÓN COMO EMPRESA PROPIA</b>	
	<u>TIEMPO DE RETENCIÓN EN EL ACTIVO:</u> 3 años <u>TIEMPO DE RETENCIÓN EN EL PASIVO:</u> 2 años	
<b>DOCUMENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>APLICA</b>	<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b> 23-Agosto-2021  <b>REV: 00</b>
GERENCIA		
CALIDAD	x	
COMERCIALIZACIÓN		
LOGÍSTICA: COMPRAS Y ALMACÉN		
MANTENIMIENTO		
OPERACIONES Y SERVICIOS		
RRHH		
SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE		
SISTEMAS		
<b>CONTROL DE CAMBIOS</b>		
<b>REVISIÓN</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>FECHA</b>
00	Elaboración de este documento	23-Agosto-2021
<b>REALIZADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
20-Agosto-2021	23-Agosto-2021	23-Agosto-2021


	<b>PROCEDIMIENTO</b>  <b>DE HOMOLOGACIÓN COMO EMPRESA PROPIA</b>	<b>Código:</b> SGI-CAL-PEP <b>Revisión:</b> 00 <b>Fecha :</b> 23-Agosto-2021
<p><b>PROCEDIMIENTO DE HOMOLOGACIÓN COMO EMPRESA PROPIA</b></p> <p><b>1. OBJETIVO</b></p> <p>Establecer los lineamientos y actividades del proceso de homologación como empresa propia de Transportes Kalá S.A.C.</p> <p><b>2. Alcance</b></p> <p>Este procedimiento aplica desde la identificación de la necesidad de renovar Homologación como empresa propia hasta la obtención del Certificado.</p> <p><b>3. Definiciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Proceso de Homologación:</b> Proceso de evaluación y calificación de una empresa como proveedor o a solicitud propia, en diversos ámbitos como financiero-legales, operativos, seguridad, salud ocupacional, medio ambiente, gestión de calidad, gestión comercial, responsabilidad social, entre otros.</li> <li>• <b>Empresa consultora:</b> Encargada de evaluar en los diversos ámbitos a la empresa que le contrata dependiendo de si el proceso de homologación de proveedores es de un cliente en específico es bajo los requerimientos de ese cliente, o en el caso sea a solicitud propia es bajo los requisitos de la empresa consultora y normas internacionales.</li> </ul>		
<p><i>Documento del Sistema de Gestión Integrada</i></p>		<p>Página 2 de 7</p>

**4. Desarrollo**

Responsable	Actividad
Asistente de Mejora Continua	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ingresar a carpeta compartida de documentos a Certificaciones de la empresa y verificar fecha de renovación de certificado de homologación como empresa propia</li> <li>Realizar la consulta a administrador y jefe de SSOMA de inicio de proceso de homologación como empresa propia.</li> <li>Realizar comunicación al área de control interno y caja de la importancia del pago y que se realizará en el plazo máximo de dos días para que se pueda tener disponibilidad de efectivo en cuenta.</li> <li>Envía correo a empresa consultora solicitando cotización en las líneas establecidas.</li> </ol>
Empresa consultora	<ol style="list-style-type: none"> <li>Realizar el envío de cotización e Instructivo del Proceso de Homologación como empresa propia y pautas para realizar el pago.</li> </ol>
Asistente de Mejora Continua	<ol style="list-style-type: none"> <li>Enviar el correo al administrador mencionando la necesidad de iniciar con proceso de homologación.</li> <li>Realizar el seguimiento hasta obtención de aprobación.</li> </ol>
Administrador	<ol style="list-style-type: none"> <li>Enviar conformidad para realizar el pago por correo.</li> </ol>


	<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código: SGI-CAL-PEP
	<b>DE HOMOLOGACIÓN COMO EMPRESA PROPIA</b>	Revisión: 00 Fecha : 23-Agosto-2021

Encargado de caja	9. Cargar el pago
Control Interno	10. Realizar el pago y enviar por correo constancia del pago
Asistente de Mejora Continua	11. Enviar correo a empresa consultora con datos solicitados y constancia de pago
Empresa consultora	12. Enviar correo con accesos a su sistema.
Asistente de Mejora Continua	13. Realizar el envío de correo de distribución de documentos del área de Contabilidad, área Legal, área de Operaciones, área de Mantenimiento, área de Logística, área de RR.HH., área de SSOMA.
Asistente de Mejora Continua	14. Realizar el llenado de cuestionario de proceso de homologación. 15. Revisar cuestionario del ámbito de SSOMA con Jefe de SSOMA.
Contador General	16. Enviar por correo documentación total del área de Contabilidad a asistente de Mejora Continua.
Abogado	17. Enviar por correo documentación total del área Legal a asistente de Mejora Continua.
Jefe de Operaciones	18. Enviar por correo documentación total del área de Operaciones a asistente de Mejora Continua.
Planner de Mantenimiento	19. Enviar por correo documentación total del área de Mantenimiento a asistente de Mejora Continua.
Jefe de almacén	20. Enviar por correo documentación total del área de Logística a asistente de Mejora Continua.

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código: SGI-CAL-PEP
	<b>DE HOMOLOGACIÓN COMO EMPRESA PROPIA</b>	Revisión: 00 Fecha : 23-Agosto-2021

Jefe de RR.HH.	21. Enviar por correo documentación total del área de RR.HH. a asistente de Mejora Continua
Jefe de SSOMA	22. Enviar por correo documentación total del área de SSOMA asistente de Mejora Continua
Asistente de Mejora Continua	23. Subir al sistema documentos de las áreas de Contabilidad, Legal, SSOMA, Mejora Continua. 24. Revisa cuestionario completo y envía documentos.
Empresa Consultora	25. Enviar correo de confirmación de recepción de documentos en sistema. 26. Enviar fecha de entrevista programada.
Asistente de Mejora Continua	27. Enviar correo recordando la hora de entrevista programada a las demás áreas.
Empresa Consultora	28. Enviar por correo link de entrevista.
Asistente de Mejora Continua	29. Iniciar entrevista de información inicial.
Asistente de Mejora Continua	30. Realizar el envío de documentos de información inicial.
Administrador	31. Realizar la declaración de que la empresa no cuenta con ningún proceso judicial.
Contador General	32. Sustentar entrevista en ámbito de Situación Financiera y Obligaciones Legal.
Asistente de Mejora Continua	33. Realizar el envío de documentos del ámbito de Situación Financiera y Obligaciones.
Abogado	34. Sustentar entrevista en ámbito de Situación Financiera y Obligaciones Legal.
Asistente de Mejora Continua	35. Realizar el envío de documentos del ámbito de Situación Financiera y Obligaciones Legal.

<p>TRANSPORTES <b>KALA</b></p>	<p><b>PROCEDIMIENTO</b> <b>DE HOMOLOGACIÓN COMO EMPRESA PROPIA</b></p>	<p>Código: SGI-CAL-PEP Revisión: 00 Fecha : 23-Agosto-2021</p>
Jefe de operaciones	36. Sustentar entrevista en ámbito de Capacidad Operativa.	
Asistente de Mejora Continua	37. Realizar el envío de documentos del ámbito de Capacidad Operativa.	
Jefe SSOMA	38. Sustentar entrevista del ámbito de Seguridad, Salud Ocupacional, basado en la Ley 29783 y Gestión Ambiental basado en ISO 14001.	
Asistente de Mejora Continua	39. Realizar el envío de documentos del ámbito de SSOMA. 40. Sustentar entrevista del ámbito de Gestión de la calidad basado en ISO 9001. 41. Realizar el envío de documentos del ámbito de Calidad.	
Planner de Mantenimiento	42. Sustentar entrevista del ámbito de Mantenimiento y Calibración.	
Asistente de Mejora Continua	43. Realizar el envío de documentos del ámbito de Mantenimiento y Calibración	
Jefe de RR.HH.	44. Sustentar entrevista en ámbito de Gestión del Personal.	
Asistente de Mejora Continua	45. Realizar el envío de documentos del ámbito de RR.HH.	
Jefe de operaciones	46. Sustentar entrevista de los ámbitos de ejecución del servicio y gestión comercial.	
Asistente de Mejora Continua	47. Realizar el envío de documentos del ámbito de Ejecución del Servicio y Gestión Comercial	
Jefe de logística	48. Sustentar entrevista del ámbito de Compras, recepción y almacenes.	
Asistente de Mejora Continua	49. Realizar el envío de documentos del ámbito de Compras, recepción y almacenes.	

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código: SGI-CAL-PEP Revisión: 00 Fecha : 23-Agosto-2021
	<b>DE HOMOLOGACIÓN COMO EMPRESA PROPIA</b>	
Empresa consultora	50. Realizar el envío del acta de entrevista de homologación.	
Asistente de Mejora Continua y Jefe SSOMA	51. Firmar acta de entrevista de homologación. 52. Realizar envío de acta firmada por correo.	
Asistente de Mejora Continua	53. Enviar documentos solicitados por auditora.	
Empresa consultora	54. Enviar correo con link de informe y certificados.	
Asistente de Mejora Continua	55. Enviar por correo informe y certificados a áreas de la empresa.	
<b>5. Control Documentario</b>		
Fecha	Nro. de versión	Cambios realizados
23-Agosto-2021	0	Elaboración del documento
<i>Documento del Sistema de Gestión Integrado</i>		Página 7 de 7

Fuente: Elaboración propia.

También, se presenta el Procedimiento para la Homologación de proveedores en el anexo N°46, documento externo a la empresa y que sirve de guía para los plazos establecidos por la empresa consultora.

Actualmente la empresa Transportes Kalá SAC; trabaja con 02 formatos; uno para la selección de proveedores y el segundo para la evaluación de proveedores; dichos formatos se presentan en los anexos N°47 y N°48.

A continuación, se presenta el formato elaborado; donde se combina ambos formatos; a este formato propuesto; se le da el nombre de “Formato de selección y evaluación periódica de proveedores”.

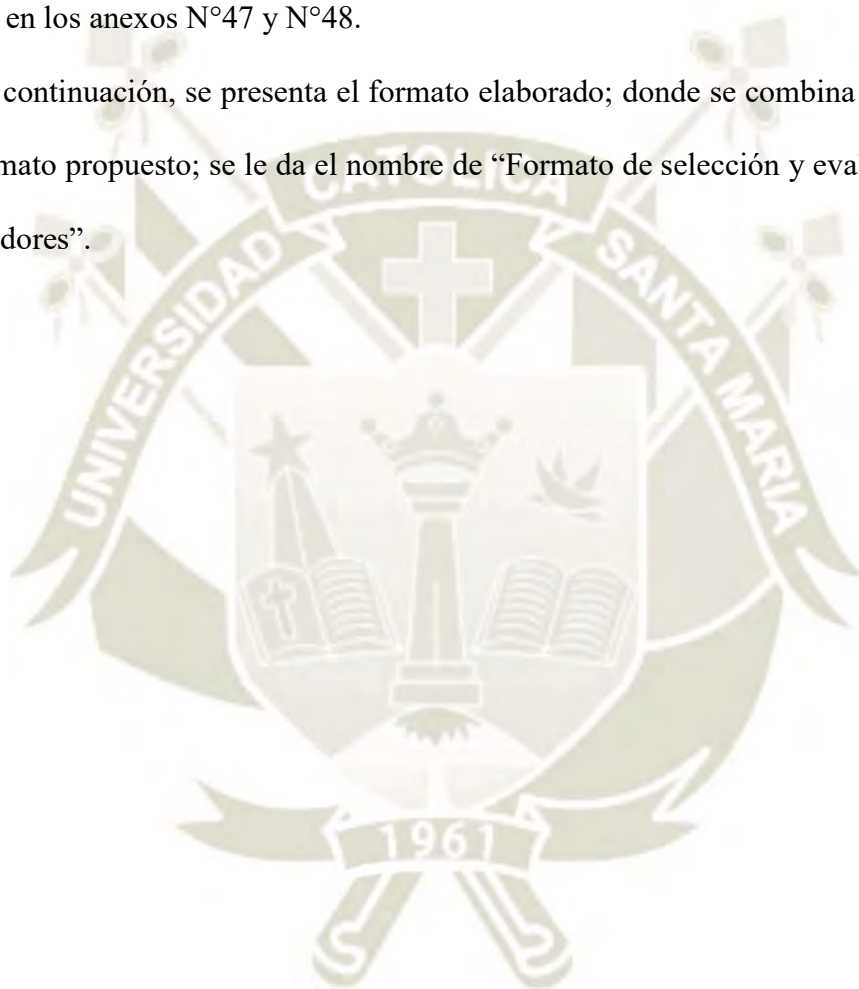


Figura 30

Formato de selección y evaluación periódica de proveedores

		<b>FORMATO</b>		Código: SGI-LOG-FEE								
		<b>SELECCIÓN Y EVALUACIÓN PERIÓDICA PROVEEDORES</b>		Rev: 00								
				Fecha: 07/09/2021								
<b>1) SELECCIÓN DEL PROVEEDOR</b>												
RAZÓN SOCIAL PROVEEDOR:		R.U.C.										
1.1) ¿Con qué empresas trabaja el proveedor?		1.2) ¿Presentó referencias comerciales? Detalle las empresas de las que presento referencias con (fecha, referencias nombre del proveedor).										
1.3) ¿Cuál es su rubro?		1.4) ¿Cuáles son los principales productos que nos ofrecerá?										
1.5) ¿Presentó certificados de productos, certificaciones o homologaciones como empresa? Describa la certificación presentada, guarde documentos con "certificaciones-nombre del proveedor"		1.6) ¿Qué facilidades o distintivos nos ofrece respecto a otras empresas de ese rubro? Marque (x) en el cuadrante correspondiente										
		<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 25%;">Bajo: No proporciona facilidades o distintivos con respecto a otros proveedores de su rubro</td> <td style="width: 25%;">Regular: Proporciona solo facilidad con respecto al tiempo de entrega.</td> <td style="width: 25%;">Bueno: Proporciona facilidad con respecto al tiempo de entrega de productos y facilidades en el pago (modalidades de pago, promociones)</td> <td style="width: 25%;">Muy bueno: Proporciona distintivo en la calidad del producto que ofrece (también aplica en caso sea el único proveedor de ese producto o servicio, siempre que cumpla con las especificaciones necesarias)</td> </tr> </table>			Bajo: No proporciona facilidades o distintivos con respecto a otros proveedores de su rubro	Regular: Proporciona solo facilidad con respecto al tiempo de entrega.	Bueno: Proporciona facilidad con respecto al tiempo de entrega de productos y facilidades en el pago (modalidades de pago, promociones)	Muy bueno: Proporciona distintivo en la calidad del producto que ofrece (también aplica en caso sea el único proveedor de ese producto o servicio, siempre que cumpla con las especificaciones necesarias)				
Bajo: No proporciona facilidades o distintivos con respecto a otros proveedores de su rubro	Regular: Proporciona solo facilidad con respecto al tiempo de entrega.	Bueno: Proporciona facilidad con respecto al tiempo de entrega de productos y facilidades en el pago (modalidades de pago, promociones)	Muy bueno: Proporciona distintivo en la calidad del producto que ofrece (también aplica en caso sea el único proveedor de ese producto o servicio, siempre que cumpla con las especificaciones necesarias)									
<b>2) EVALUACIÓN PERIÓDICA DEL PROVEEDOR</b>												
PROVEEDOR:		FECHA:										
PRODUCTO / SERVICIO		PERIODO EVALUADO:										
NOTA: En caso el criterio no aplique, se considerará el máximo puntaje.												
Criterio de Evaluación	1 Malo	3 Regular	4 Bueno	Resultado Puntos								
PUNTUALIDAD EN LA ENTREGA	No cumple con el plazo de entrega establecido, ni comunica que no puede.	No cumple con puntualidad dentro del plazo programado, pero comunica que el servicio no puede ser atendido en los plazos establecidos.	Cumple con puntualidad dentro de la entrega establecido pero no mantiene informado de la ruta.									
CAPACIDAD DE ATENDER URGENCIAS	No puede atender urgencias.	Cuenta con la capacidad de atender de un día para otro.	Cuenta con la capacidad de atender con unas horas de anticipación.									
ATENCIÓN POST VENTA	La atención post venta es nula. No hay respuesta	Se debe insistir para que brinden una solución ante algún reclamo / consulta.	Atiende de manera oportuna a los reclamos o consultas que se generen.									
PRECIOS COMPETITIVOS	Precios incongruentes con el mercado y no apropiado a su calidad	Precios aceptables relativos a la calidad del producto y/o servicio. Dentro del rango del mercado.	Precios apropiados relativos al servicio. Dentro del rango del mercado.									
CONDICIONES DE PAGO	No presenta facilidades de pago.	Presenta facilidades de pago aceptables para los productos y/o servicios ofrecidos.	Presenta buenas facilidades de pago para los productos y/o servicios. Cumple con los requerimientos de la empresa.									
<b>Calificación</b>				<b>0</b>								
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">PUNTAJE</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">Calificación para evaluar y reevaluar proveedores</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">16 a 20</td> <td style="text-align: center;">Proveedores aprobado (Bueno)</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">12 a 15</td> <td style="text-align: center;">Proveedores aprobado (Regular)</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">0 a 11</td> <td style="text-align: center;">Proveedores desaprobado (Malo)</td> </tr> </table>					PUNTAJE	Calificación para evaluar y reevaluar proveedores	16 a 20	Proveedores aprobado (Bueno)	12 a 15	Proveedores aprobado (Regular)	0 a 11	Proveedores desaprobado (Malo)
PUNTAJE	Calificación para evaluar y reevaluar proveedores											
16 a 20	Proveedores aprobado (Bueno)											
12 a 15	Proveedores aprobado (Regular)											
0 a 11	Proveedores desaprobado (Malo)											

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.1.2. Fase II: Planificación del Proceso**

##### **4.1.2.1. Definición de actividades**

Para el rediseño del proceso de homologación como empresa propia se proponen las actividades descritas en el diagrama de flujo mejorado que se encuentra líneas arriba; en total dicho proceso mejorado está conformado por 17 actividades.

##### **4.1.2.2. Definición de requisitos**

Para los criterios de seguimiento y control para medir el desempeño del proceso se encontrarían:

Se medirá el % de cumplimiento del Instructivo de Envío de Documentos del Proceso de Homologación como empresa propia en los lineamientos de:

- Para medir los defectos se identificará la cantidad de envíos incompletos de documentación total respecto a la cantidad total de envíos de documentación total.
- Para medir la conformidad con los requisitos, se medirá el cumplimiento en orden de la documentación de acuerdo al Instructivo de Envío de Documentos del proceso de homologación como empresa propia.
- Para los plazos y entrega a tiempo se medirá el cumplimiento de plazos de envío de 10 días.
- Para la satisfacción del cliente interno se propone realizar con periodicidad anual encuestas de satisfacción al cliente interno.

##### **4.1.2.3. Definición de recursos necesarios**

Entre los recursos necesarios para el proceso de homologación como empresa propia se encuentran:

- Recursos humanos: Como responsables se encuentran asistente del área de Mejora Continua, jefe del área de SSOMA, jefe del área de RR.HH., jefe del

área de Operaciones, jefe del área de Logística, planner del área de mantenimiento, contador general y abogado.

Intervienen en el proceso de homologación los colaboradores de las áreas de Mejora Continua, SSOMA, RR.HH., Operaciones, Logística, Mantenimiento, Contabilidad, Legal.

- **Infraestructura:** Para la elaboración de documentos se consideran dos instalaciones ya que en una se encuentra el personal administrativo de las áreas de Legal y Contabilidad, y en el otro local se encuentran las demás áreas. Sala de reuniones de Transportes Kalá dónde se lleva a cabo la entrevista del proceso de homologación como empresa propia. También, se requiere el área de almacén ya que durante la entrevista se realiza la visualización de este espacio.
- **Información:** Toda la documentación necesaria para el proceso de homologación como empresa propia detallada en el Instructivo de envío de documentos del proceso de homologación.
- **Recursos financieros:** En los recursos financieros necesarios requeridos para el proceso de homologación como empresa propia se encuentra el pago realizado a empresa consultora para iniciar el proceso de homologación.

#### **4.1.2.4. Verificación del proceso respecto a objetivos**

Entre la influencia que tendrá el nuevo proceso de homologación como empresa propia en los objetivos del Plan Estratégico se tiene:

Se incrementará la satisfacción del cliente interno ya que a través del Instructivo de envío de documentación del proceso de homologación se podrá manejar un mejor orden de la documentación tal como lo sugirieron los clientes internos del proceso a través de la Encuesta I aplicada. Además, se tendrá un mayor orden en la documentación.

El rediseño del proceso de homologación generará una mejor distribución de los recursos ya que no se tendrán tiempo de espera ni cuellos de botella por lo que se cumplirá el objetivo de mejorar la eficiencia del uso de los recursos

Al realizar el rediseño del proceso incluyendo el instructivo y la política se estandarizará el proceso en su totalidad.



4.1.2.5. SIPOC del nuevo Proceso

A continuación, se presenta el diagrama SIPOC del nuevo proceso de Homologación como empresa propia.

Tabla 17

SIPOC del nuevo proceso

PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES
Materia prima		<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; A[Identificar necesidad de iniciar proceso]     A --&gt; B[Realizar comunicación con empresa consultora]     B --&gt; C[Enviar cotización e instructivo (consultora)]     C --&gt; D[Aprobación de pago]     D --&gt; E{¿Aprueba?}     E -- No --&gt; D     E -- Sí --&gt; F[Realizar pago]     F --&gt; G[Comunicar a empresa consultora]     G --&gt; H[Enviar accesos a la plataforma (empresa consultora)]     H --&gt; I[Comunicar el inicio del proceso y enviar distribución de documentos iniciales]     I --&gt; J[Llenar el cuestionario]     J --&gt; K[Enviar documentación total a asistente de mejora continua]     K --&gt; L{¿Hav faltantes?}     L -- No --&gt; M[Enviar cuestionario y documentación inicial a empresa consultora]     L -- Sí --&gt; N[Enviar documentación faltante]     N --&gt; M                     </pre>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Constancia digital de homologación</li> <li>❖ Informe final de homologación</li> <li>❖ Logo de homologación</li> </ul>	Área de mejora continua
Área de contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Estados de resultados</li> <li>❖ PDT</li> <li>❖ Comprobantes de pago</li> <li>❖ Registro de activos</li> <li>❖ Constancia de habilitación del contador</li> <li>❖ Inventarios de almacén</li> </ul>			
Área de logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Formato de evaluación de proveedores</li> <li>❖ Formato de selección de proveedores</li> <li>❖ Inventarios</li> </ul>			
Área de mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Listado de unidades vehiculares</li> <li>❖ Programa de mantenimiento</li> <li>❖ Checklist</li> <li>❖ Órdenes de mantenimiento</li> <li>❖ Documentos de Unidades:</li> <li>❖ Revisión técnica vehicular, SOAT</li> </ul>			
Área de operaciones y comercialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Listado de clientes</li> <li>❖ Programación de unidades</li> <li>❖ Seguimiento del servicio</li> <li>❖ Control de pernóctes</li> <li>❖ Cotizaciones de servicios</li> <li>❖ Pólizas de seguro</li> </ul>			
Área de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Listado de personal</li> <li>❖ Cumplimiento de selección y evaluación de personal</li> <li>❖ Formato de evaluación de manejo</li> <li>❖ Actualización de MOF</li> <li>❖ Récord de conductor</li> <li>❖ Licencia de conductores</li> </ul>			
Área de SSOMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ IPERC</li> <li>❖ Plan de contingencia de seguridad, salud ocupacional y medioambiente.</li> <li>❖ Programa anual de simulacros y evidencias</li> <li>❖ Procedimientos</li> <li>❖ Política de seguridad</li> <li>❖ Comité de seguridad</li> <li>❖ Programa anual de seguridad y salud ocupacional</li> <li>❖ Evidencias de cumplimiento de controles operacionales IPERC</li> <li>❖ Procedimiento para operación de vehículos.</li> <li>❖ Operaciones periódicas</li> <li>❖ Programa de capacitación de seguridad y salud ocupacional</li> <li>❖ Procedimiento de investigación de incidentes y accidentes</li> <li>❖ Estadísticas de incidentes y accidentes</li> <li>❖ Inspecciones de equipos de emergencia</li> <li>❖ Registro de entrega de EPP's</li> <li>❖ Inspección de EPP's</li> <li>❖ Mapa de riesgos</li> <li>❖ Política ambiental</li> <li>❖ Matriz IAAS</li> <li>❖ Evidencia de cumplimiento de controles operacionales</li> <li>❖ Procedimientos de manejo de residuos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Comunicación de resultados e informe de auditorías externas a las áreas de la empresa.</li> </ul>	Todas las áreas de la empresa

PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES
<b>Área de mejora continua</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Misión y visión</li> <li>❖ Políticas de calidad</li> <li>❖ Objetivos de calidad</li> <li>❖ Matriz de identificación, análisis y evaluación de riesgos de calidad.</li> <li>❖ Indicadores de calidad</li> <li>❖ Procedimiento de control de información documentada</li> <li>❖ Procedimiento de gestión del cambio</li> <li>❖ Matriz de gestión del cambio</li> <li>❖ Procedimiento de servicios no conformes</li> <li>❖ Procedimiento de auditorías internas</li> <li>❖ Programas de auditorías internas</li> <li>❖ Registro de cumplimiento de acciones correctivas</li> </ul>	<pre> graph TD     A[Enviar fecha de reunión de homologación (consultora)] --&gt; B[Realizar reunión de homologación]     B --&gt; C[Enviar documentos a empresa consultora y solicitar a áreas documentos nuevos]     C --&gt; D[Realizar el acta de reunión]     D --&gt; E[Enviar documentos solicitados por auditora faltantes]     E --&gt; F[Recepcionar informe de homologación y certificados]     F --&gt; G([Fin])             </pre>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Informe de revisión por la dirección</li> </ul>	Gerencia general y otras áreas de la empresa
<b>Área de legal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ficha de constitución de la empresa</li> <li>❖ Licencia de funcionamiento vigente</li> <li>❖ Antecedentes policiales y penales del representante legal</li> </ul>			
<b>Área de control interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Obligaciones financieras</li> <li>❖ Comprobantes de pagos a bancos</li> <li>❖ Deudas de bancos</li> <li>❖ Cronograma de pagos a bancos</li> <li>❖ Evidencias de pagos</li> <li>❖ Cartas de referencias bancarias</li> </ul>			
<b>Área tecnologías de la información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Información de software en la empresa</li> <li>❖ Listado de equipos</li> <li>❖ Listado actualizado de equipos de transporte</li> <li>❖ Recibo de pago de MEGA</li> <li>❖ Copia de respaldo</li> </ul>			
<b>Maquinaria</b>				
<b>Área tecnologías de la información</b>	Laptop Impresora Escáner Celular Cámara digital			
<b>Mano de obra</b>				
<b>Área de mejora continua</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Asistente de mejora continua</li> <li>❖ Jefe de SSOMA</li> </ul>			
<b>Métodos</b>				
<b>Área de mejora continua</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Norma ISO 9001 – Sistema de gestión de calidad</li> <li>❖ Norma ISO 14001 – Sistema de gestión ambiental</li> <li>❖ Norma ISO 45001 – Sistema de gestión de seguridad</li> <li>❖ Informes previos del proceso de homologación</li> </ul>			
<b>Medioambiente</b>				
<b>Todas las áreas de la empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Infraestructura (oficinas, almacén, cochera de unidades)</li> </ul>			

Fuente: Elaboración propia.

### ***4.1.3. Fase III: Implementación y Medición del Proceso***

#### **4.1.3.1. Comunicación**

Se requerirá comunicar la documentación elaborada para la presente propuesta de mejora; tal como la nueva política de homologación como empresa propia, el nuevo instructivo de envío de documentos y el nuevo procedimiento de homologación como empresa propia a todos colaboradores administrativos, y sobre todo a los colaboradores que serían los responsables de realizar el envío que serían los jefes de áreas. Esto se realizaría según el Plan Anual de Capacitaciones Propuesto del Proceso de Homologación como Empresa Propia.

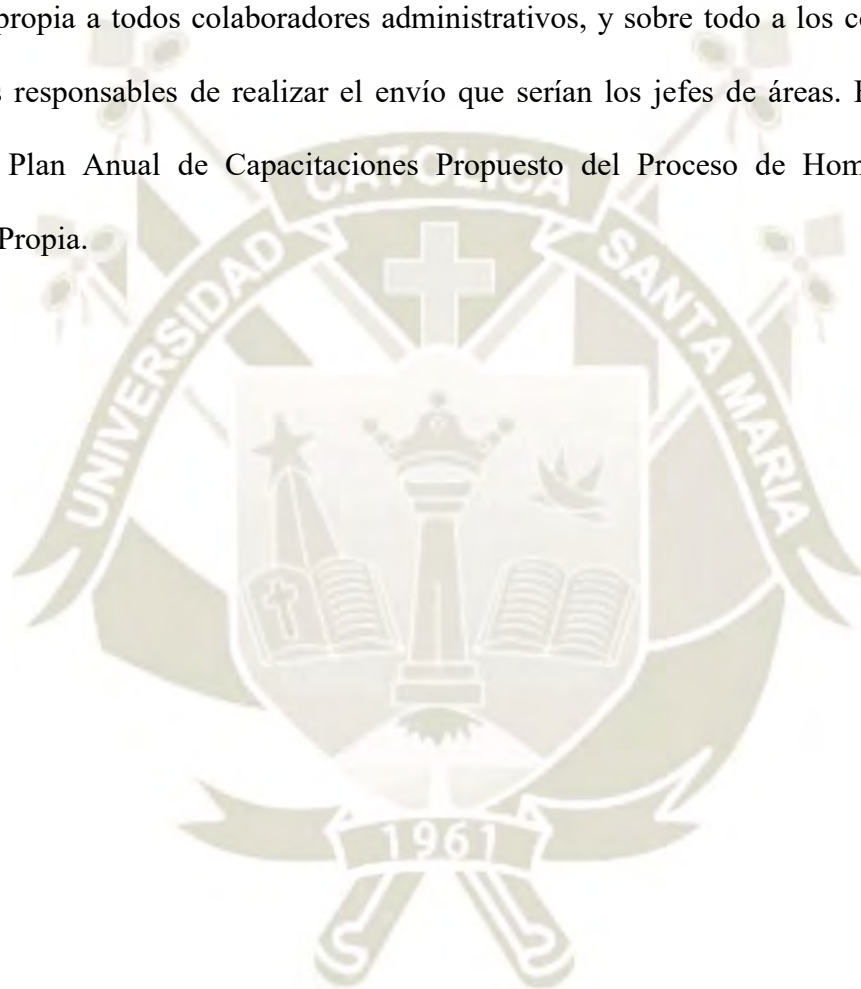


Tabla 18

Plan anual de capacitaciones del proceso

TRANSPORTES <b>KALA</b>	PLAN ANUAL											CODIGO: SGI-CAL-PCE REVISION:00 FECHA: 07-09-2021							
	DE CAPACITACIONES DEL PROCESO DE HOMOLOGACIÓN COMO EMPRESA PROPIA																		
Tema	Horas Mínimo	Personal involucrado	Tipo	Objetivo	Expositor	Evaluated	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Procedimiento de Homologación como empresa propia	2	Personal administrativo	Capacitación	Capacitar al personal administrativo en el procedimiento de homologación como empresa propia	Asistente de área de mejora continua	SI												X	
Instructivo de envío de documentos del proceso de homologación como empresa propia	2	Personal administrativo	Capacitación	Capacitar al personal administrativo en el instructivo de envío de documentos del proceso de homologación como empresa propia	Asistente de área de mejora continua	NO												X	
Difusión de Política del proceso de homologación como empresa propia	1	Personal administrativo	Capacitación	Realizar la difusión al personal administrativo de la Política del proceso de homologación como empresa propia	Asistente de área de mejora continua	SI												X	
Digitalización de formatos utilizados en el proceso de homologación como empresa propia	3	Personal administrativo	Capacitación	Capacitar al personal administrativo en la digitalización de formatos utilizados en el proceso de homologación como empresa propia	Asistente de área de mejora continua, jefe de área de tecnologías de la información	NO												X	
Total							0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	

Fuente: Elaboración propia.



#### **4.1.3.2. Toma de conciencia**

Los documentos distribuidos por área se asignarían a un responsable, siendo de suma importancia que cada uno de los responsables de las distintas áreas; cumplan con los envíos de los documentos en los plazos establecidos, por la nueva política empresarial propuesta.

Los responsables designados para el envío de cada ámbito de documentos serían los encargados de cumplir con los plazos establecidos para el envío de documentos según el Instructivo de envío de documentos del proceso de homologación, política del proceso de homologación como empresa propia, y procedimiento del proceso de homologación como empresa propia.

#### **4.1.3.3. Formación**

Se realizaría a través de la difusión y tres capacitaciones mencionadas en el Plan Anual de Capacitaciones del Proceso de Homologación como Empresa Propia propuesto.

#### **4.1.3.4. Gestión del cambio**

A través del rediseño del proceso se digitalizarán todos los formatos del proceso de homologación como empresa propia y se combinarán los formatos de selección de proveedores con evaluación.

#### **4.1.3.5. Participación de la alta dirección**

La participación de la alta dirección será necesaria para poder aprobar la implementación de políticas e instructivos, además será de suma importancia para poder realizar acciones en caso se presenten incumplimientos de las políticas e instructivos.

Adicional se incluiría los resultados del proceso de homologación como empresa propia y desempeño de las áreas en el informe a la alta dirección que se realiza con periodicidad anual.

#### **4.1.3.6. Actividades de revisión aplicables**

Se incluiría en las auditorías internas el cumplimiento de instructivos y procedimientos del proceso de homologación como empresa propia.

#### **4.1.4. Fase IV: Análisis del Proceso**

##### **4.1.4.1. Seguimiento y medición del proceso**

Para el seguimiento y medición del proceso se comparará la cantidad de envíos incompletos de documentación total respecto a la cantidad total de envíos de documentación total. Para medir la conformidad con los requisitos, se medirá el cumplimiento en orden de la documentación de acuerdo al Instructivo de Envío de Documentos del proceso de homologación como empresa propia. Para los plazos y entrega a tiempo se medirá el cumplimiento de plazos de envío de 10 días.

- Para la satisfacción del cliente interno se propone realizar con periodicidad anual encuestas de satisfacción al cliente interno.

#### **4.1.5. Fase V: Acción Correctiva y Mejora del Proceso**

En caso se presenten incumplimientos a políticas e instructivos como:

Envío de documentación incompleta dentro del plazo: Tal como lo mencionado en la Política del proceso de homologación como empresa propia, en caso se presente el envío de documentación incompleta dentro de los 10 días de plazo establecido y aún se tuviera plazo para el envío de documentos faltantes se daría conocimiento a Administrador General para que interponga una acción correctiva.


En caso el envío de documentación incompleta fuera del plazo establecido: Se haría de conocimiento de Gerencia General y se interpondría la acción correctiva pertinente.

La asistencia de un trabajador por área a entrevista virtual para realizar la sustentación de su ámbito es de carácter obligatoria.

El formato de acción correctiva utilizado sería el que actualmente se maneja en el ámbito de calidad y se presenta a continuación.

**Figura 31**

*Formato de registro de acción correctiva-preventiva.*

		<b>REGISTRO DE ACCIÓN CORRECTIVA - PREVENTIVA</b>		Cód.: SGI-CAL-FAC Rev.: 04	
FECHA:					
ORIGEN DEL ANALISIS:					
Descripción de la causa:					
ACCIÓN correctiva / preventiva PROPUESTA:					
ACCION CORRECTIVA			ACCION PREVENTIVA		
Plazo para implantar la acción propuesta:			Firmas:  ..... Responsable  ..... Responsable		
Responsables de su implantación:					
Plazo para el cierre de la acción:					
<b>SEGUIMIENTO DE LA IMPLANTACION</b>					
FECHA		ESTADO DE LA ACCIÓN		FIRMA	
FECHA		CIERRE DE ACCIÓN		FIRMA	
8. CONCLUSIONES:					
Fecha de cierre:		Responsables del cierre:			
		..... Responsable		..... Responsable	

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4.1.5.1. Ciclo PHVA

##### 4.1.5.1.1. Planificar

Se recopiló la información sobre el proceso de homologación como empresa propia actual. Se realizaron entrevistas y se elaboró el diagrama de Pareto en el que se identificó el proceso perteneciente a homologaciones y auditorias que presentaba mayores problemas,

siendo este el proceso de homologación como empresa propia. Se aplicó el Cuestionario 01 y se realizó su validación mediante Alfa de Cronbach para determinar la satisfacción actual del cliente interno. Al analizar los resultados se determinó que el tiempo del proceso actual era extenso de 59 días.

En futuros procesos de homologación como empresa propia; se propone hacer uso de esta herramienta y dar un periodo de máximo 5 días para la fase de planificar; para que puedan identificar nuevas oportunidades de mejora.

#### **4.1.5.1.2. Hacer**

Las fases para la implementación de gestión por procesos según el enfoque de procesos de la norma ISO 9001:2015 son:

Fase I Identificación del proceso a mejorar: Se realizará la definición del propósito, definición de políticas, alcance del proyecto, determinación de la secuencia, determinación de los dueños del proceso, definición de la documentación,

Fase II Planificación del proceso: Involucrará la definición de actividades, definición de requisitos, definición de recursos necesarios, verificación del proceso respecto a objetivos, SIPOC del nuevo proceso.

Fase III Implementación y medición del proceso: Entre los lineamientos que involucra se encuentran comunicación, toma de conciencia, formación, gestión del cambio, participación de la alta dirección, actividades de revisión aplicables.

Fase IV Análisis del proceso: Involucra el seguimiento y medición del proceso.

Fase V Acción correctiva y mejora del proceso: Considera las acciones a ejecutar ante incumplimientos

Para la presente propuesta de mejora; en la fase de hacer se tendría que ejecutar las capacitaciones a los trabajadores internos en procedimientos, instructivos y política del proceso de homologación de empresa propia.

En futuros procesos de homologación como empresa propia; se propone hacer uso de esta herramienta y dar un periodo de máximo dos semanas para la fase de hacer. En el caso de toda la metodología de gestión por procesos por un mes.

#### **4.1.5.1.3. Verificar**

El seguimiento a la propuesta de mejora se realizará a través del Balanced Scorecard propuesto.

En futuros procesos de homologación como empresa propia; se propone hacer uso de esta herramienta y dar un periodo de una reunión agendada por la alta dirección, en la que se daría la revisión del BSC cuando el proceso de homologación finalice.

#### **4.1.5.1.4. Actuar**

Para la presente propuesta de mejora; en la fase de actuar, en caso de que los indicadores de desempeño calculados arrojarán datos negativos que muestren incumplimientos, insatisfacciones, se realizarían las siguientes acciones correctivas:

Al envío de documentación incompleta, excediendo el plazo límite de envío de documentación, se haría de conocimiento a Gerencia General y esto quedaría registrado en una bitácora de incidentes, con el nombre del responsable señalando que presentó información incompleta.

#### 4.2. Cronograma de la Propuesta

A continuación, se presenta el cronograma de la propuesta de mejora. Para el cálculo del tiempo en la fase de planificar, se realizó una estimación con respecto al tiempo promedio que se utiliza normalmente desarrollando políticas, instructivos y procedimientos a otros procesos de la empresa.

En la fase de hacer también se realizó según la estimación del tiempo promedio de la realización de capacitaciones y desarrollo en otros procesos de la empresa. En el caso de las actividades del proceso se calculó según los tiempos del VSM con propuestas y según la simulación realizada.

Además, para las fases de verificar y actuar también se consideró según el tiempo promedio en otros procesos de la empresa.

**Tabla 19**

*Cronograma de la propuesta*

FASE	ACTIVIDAD	DURACIÓN (horas)	RESPONSABLE
Planificar	Desarrollo de políticas, instructivos y procedimientos, establecer plazos para envío de documentos.	120	Asistente de Mejora Continua
Hacer	Realizar capacitaciones a los trabajadores internos en procedimientos, instructivos y política del proceso de homologación como empresa propia,	720	Asistente de Mejora Continua
	Identificar necesidad de iniciar con proceso de Homologación	0.15	Asistente de mejora continua, administrador, jefe SSOMA, jefe Control Interno, asistente contable en caja.
	Realizar comunicación con empresa consultora	0.08	Asistente de Mejora Continua
	Envío de cotización e instructivo	48	Tiempo establecido por la empresa consultora se agrega al cronograma ya que es predecesora para la siguiente actividad de aprobación del pago. Está considerado como espera.
	Aprobación de pago	0.33	Asistente de Mejora Continua, administrador
	Realizar pago	1.92	Jefe control interno, asistente control, asistente contable caja, asistente de Mejora Continua, administrador.
	Comunicar a empresa consultora	0.17	Asistente de Mejora Continua.
	Enviar accesos a la plataforma	48	Tiempo establecido por la empresa consultora se agrega al cronograma ya que es predecesora para la siguiente actividad de comunicar el inicio del proceso. Está considerado como espera.
	Comunicar el inicio del proceso y enviar distribución de documentación (correo y llamada)	1.19	Asistente de Mejora Continua
	Llenar el cuestionario	1.58	Asistente de Mejora Continua y Jefe SSOMA
	Enviar documentación total a asistente de mejora continua	240	Asistente de Mejora Continua, Contador General, abogado, asistente de operaciones, planner de mantenimiento, jefe de almacén, jefe de RR.HH., Jefe SSOMA.
	Enviar cuestionario y documentación inicial a empresa consultora	1.59	Asistente de Mejora Continua.
	Enviar fecha de entrevista	48	Tiempo establecido por la empresa consultora se agrega al cronograma ya que es predecesora para la siguiente actividad de realizar entrevista. Está considerado como espera.
	Realizar entrevista	35.9	Asistente de mejora continua, auditora (empresa consultora), administrador, contador general, jefe de operaciones, jefe de SSOMA, planner de mantenimiento, jefe de RR.HH., asistente de RR.HH., jefe de operaciones, jefe de almacén.
	Enviar documentos a empresa consultora y solicitar a áreas documentos nuevos solicitados por auditora	7.47	Asistente de Mejora Continua
	Realizar el acta	0.15	Asistente de Mejora Continua, jefe SSOMA, auditora (empresa consultora)
	Enviar documentos solicitados por auditora faltantes	0.25	Asistente de Mejora Continua
Verificar	Verificar el cumplimiento de plazos establecidos para el envío de documentación	72	Asistente de Mejora Continua
Actuar	Implementación y levantamiento de acciones correctivas	120	Asistente de Mejora Continua
	Tiempo total (horas)		1466.78
	Tiempo total (días)		62

Fuente: Elaboración propia.

Además, se consideraría un tiempo de 144.08 h. a la actividad de recepcionar informe de homologación y certificados, la cual consiste en el tiempo promedio en el que se recepcionaría estos documentos.

#### 4.3. Equipo de Gestión de la Propuesta

A continuación, se presenta el equipo de gestión responsable de la propuesta de mejora, en relación al proceso de homologación como empresa propia.

**Tabla 20**

*Definición de dueños del proceso de homologación como empresa propia.*

PROPUESTA DE MEJORA	RESPONSABLE DE EJECUTAR
Capacitación en Procedimiento de Homologación como Empresa Propia	Asistente de Mejora Continua
Capacitación Instructivo de Envío de Documentos del Proceso de Homologación como empresa propia.	Asistente de Mejora Continua
Difusión de Política del proceso de homologación como empresa propia	Asistente de Mejora Continua
Capacitación en Digitalización de formatos utilizados en el proceso de homologación como empresa propia.	Asistente de Mejora Continua/ Jefe de Tecnologías de la Información
Digitalización de formatos utilizados en el proceso de homologación como empresa propia	Asistente de Mejora Continua/ Jefe de Tecnologías de la Información
Área de Mejora Continua-Asistente de Mejora Continua Área de SSOMA-Jefe de SSOMA Área de RR.HH-Jefe de RR.HH Área de Mantenimiento-Planner de Mantenimiento Operaciones y comercialización-Jefe de Operaciones Área de Logística-Jefe de Logística Área de Contabilidad-Contador General Área de Legal-Abogado	Responsables del envío de documentación por área

**Fuente:** Elaboración propia.

## CAPÍTULO V

### 5. CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA

#### 5.1. Alcance del Control y Seguimiento de la Propuesta

La elaboración del Balanced Scorecard propuesto, tiene como única finalidad controlar la propuesta de mejora presentada. Cabe indicar que dicha herramienta no será aplicada a la empresa; ni a ninguna área; simplemente es para dar seguimiento al desempeño del proceso de homologación como empresa propia rediseñado bajo la metodología de gestión por procesos.

#### 5.2. Descripción del Balanced Scorecard

El Cuadro de Mando Integral establece objetivos e indicadores, a través de la conversión de la estrategia y misión, dichos objetivos e indicadores son organizados en las siguientes perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento (Kaplan & Norton, 2002).

Las perspectivas financieras:

Mediante los indicadores financieros se sintetizan las consecuencias en el ámbito económico. Los objetivos financieros se relacionan con la rentabilidad (Kaplan & Norton, 2002).

La perspectiva del cliente:

Se encuentran incluidos los indicadores de la satisfacción del cliente, la retención de clientes, nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado (Kaplan & Norton, 2002).

La perspectiva del proceso interno:

Se identifican los objetivos e indicadores de los procesos más críticos. Dichos procesos podrían incluir la onda corta de creación de valor que es recepción de pedido de

producto o servicio, y terminaría con la entrega de ese producto o servicio al cliente; y los procesos de onda larga de creación de valor referente a la creación de nuevos productos o servicios que satisfagan la necesidad del cliente actual y futuro. (Kaplan & Norton, 2002)

La perspectiva de formación y crecimiento:

Entre las fuentes principales de esta perspectiva se encuentran: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización (Kaplan & Norton, 2002).

### 5.3. Objetivos del Balanced Scorecard

Entre los objetivos del Balanced Scorecard propuesto, se tiene lo siguiente:

- Proponer indicadores de medición para la presente propuesta de mejora, respecto al proceso de homologación como empresa propia rediseñado a través de la metodología de gestión por procesos.
- Alinear los objetivos de la propuesta de mejora con los objetivos estratégicos de la organización; de manera que el proceso de homologación como empresa propia sea eficiente y eficaz.
- Ser un medio informativo para brindar retroalimentación efectiva y oportuna a los colaboradores y clientes internos relacionados al proceso de homologación como empresa propia.
- Ser motivo de cambio y de formación, consiguiendo establecer motivación entre los distintos responsables, en relación al proceso de homologación como empresa propia.
- Facilitar el análisis de causas de desviaciones de la propuesta de mejora en relación al proceso de homologación como empresa propia.

5.4. Elaboración del Balanced Scorecard

A continuación, se presenta el Balanced Scorecard elaborado para dar seguimiento al proceso de homologación como empresa propia rediseñado bajo la metodología de gestión por procesos.

Figura 32

Balanced Scorecard de la propuesta de mejora

Matriz de Indicadores						
Balanced Score Card	Objetivos	KPI'S	Descripción de los KPI'S	Fórmula	Frecuencia de medición	Meta
Gestión del cliente	Determinar el índice de satisfacción	CSI - Índice de satisfacción	Mide el índice de satisfacción del cliente interno respecto al proceso de homologación como empresa propia	$\frac{\sum \text{Puntuación de encuestas}}{\text{Puntuación total de encuestas}}$	Anual	Aumentar
	Determinar la atención de oportunidades de mejora establecidas por cliente interno del proceso de homologación como empresa propia	% de Oportunidades de mejora atendidas	Mide el porcentaje de oportunidades de mejora atendidas	$\frac{N^{\circ} \text{ de Oportunidades de mejora atendidas}}{N^{\circ} \text{ de oportunidades de mejora sugeridas por cliente interno en última entrevista del proceso de homologación}} \times 100$	Anual	Aumentar
Gestión del aprendizaje y crecimiento	Determinar el porcentaje de cumplimiento de capacitaciones	% de Capacitaciones ejecutadas	Mide el porcentaje de oportunidades de capacitaciones realizadas respecto al porcentaje de capacitaciones programadas	$\frac{N^{\circ} \text{ Capacitaciones realizadas}}{N^{\circ} \text{ Capacitaciones programadas}} \times 100$	Anual	Aumentar
	Determinar el porcentaje de asistencia del personal involucrado por capacitación	% de personal capacitado	Mide el porcentaje de personal que asistió respecto al personal programado en capacitaciones.	$\frac{N^{\circ} \text{ de trabajadores que asistió a capacitación}}{N^{\circ} \text{ total de trabajadores programados a esa capacitación}} \times 100$	Por capacitación (4 capacitaciones antes del proceso de homologación como empresa propia)	Aumentar
	Determinar el porcentaje de cumplimiento de plazo de entrega de documentos	% Cumplimiento de plazos de entrega de documentos	Mide el porcentaje de cumplimiento de los plazos para el envío de documentación	$\frac{N^{\circ} \text{ de envíos de documentos en tiempo establecido}}{N^{\circ} \text{ total de envíos del proceso de homologación como empresa propia}} \times 100$	Anual	Aumentar
Gestión de procesos internos	Determinar el porcentaje de cumplimiento en orden en documentación	% Cumplimiento orden de documentación	Mide el porcentaje de cumplimiento en orden de documentación descrito en Instructivo de envío de documentación	$\frac{N^{\circ} \text{ de envíos de documentación en cumplimiento de orden según Instructivo}}{N^{\circ} \text{ total de envíos de documentación del proceso de homologación como empresa propia}} \times 100$	Anual	Aumentar
	Determinar el porcentaje de cumplimiento de digitalización de documentos	% Cumplimiento de formatos y registros digitales	Mide el porcentaje de cumplimiento de formatos y registros digitales	$\frac{N^{\circ} \text{ de documentos digitales del proceso de homologación como empresa propia}}{N^{\circ} \text{ total de documentos del proceso de homologación como empresa propia}} \times 100$	Anual	Mantener
	Determinar el porcentaje de cumplimiento de asistencia a reunión de homologación	% Cumplimiento de asistencia a reunión de homologación	Mide el porcentaje de cumplimiento de asistencia a reunión de homologación	$\frac{N^{\circ} \text{ de trabajadores que se conectó a reunión según programación interna}}{N^{\circ} \text{ total de trabajadores programados a reunión}} \times 100$	Anual	Aumentar
Gestión financiera	Determinar el porcentaje de variación de costos en formatos respecto al año anterior	% de Variación de costos en formatos respecto al año anterior	Mide la variación en los costos de formatos de homologación como empresa propia	$\frac{\text{Costos en formatos generados en proceso de homologación como empresa propia actual}}{\text{Costos en formatos generados en proceso de homologación como empresa propia anterior}} \times 100$	Anual	Mantener
	Determinar el porcentaje de variación de costos en transportes respecto al año anterior	% de Variación de costos en transportes respecto al año anterior	Mide la variación en los costos de transportes de homologación como empresa propia	$\frac{\text{Costos en transportes generados en proceso de homologación como empresa propia actual}}{\text{Costos en transportes generados en proceso de homologación como empresa propia anterior}} \times 100$	Anual	Mantener

Fuente: Elaboración propia

### 5.5. Ficha de Indicadores

Se elaboró una ficha de indicadores por cada perspectiva del Balanced Scorecard; a continuación, se presentan 04 fichas; donde cada una contiene los indicadores agrupados propuestos en el ítem 5.7.

**Figura 33**

*Ficha técnica del indicador de gestión del cliente*

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL CLIENTE			
DATOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	FUNDAMENTOS DEL INDICADOR -DATOS		
OBJETIVO 01	Determinar el índice de satisfacción	OBJETIVO 02	Determinar la atención de oportunidades de mejora establecidas por cliente interno del proceso de homologación como empresa propia
CORRESPONDE AL OBJETIVO ESTRÁTEGICO	Incrementar la satisfacción del cliente.		
FORMULA N°01	$\Sigma$ puntuación de encuestas/ Puntuación total de encuestas	FORMULA N°02	(N° de oportunidades de mejora atendidas / N° de oportunidades de mejora sugeridas por cliente interno en última entrevista de satisfacción del cliente interno) x100
FUENTE DEL INDICADOR N°01	Encuestas de satisfacción del cliente interno respecto al proceso de homologación como empresa propia	FUENTE DEL INDICADOR N°02	Encuestas de satisfacción del cliente interno respecto al proceso de homologación como empresa propia
SENTIDO	Positivo	SENTIDO	Positivo
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual
NIVEL SATISFACTORIO	100%	NIVEL SATISFACTORIO	100%
NIVEL ACEPTABLE	80%	NIVEL ACEPTABLE	80%
NIVEL DE ACCIÓN CRITICO	<80%	NIVEL DE ACCIÓN CRITICO	<80%
	MES DEL PROCESO DE HOMOLOGACIÓN		MES DEL PROCESO DE HOMOLOGACIÓN
INDICE DE SATISFACCIÓN PROMEDIO DEL CLIENTE INTERNO		PORCENTAJE DE ATENCIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA DEL PROCESO DE HOMOLOGACIÓN COMO EMPRESA PROPIA	
META	100%	META	100%
ESTADO	ACCION CORRECTIVA	ESTADO	ACCION CORRECTIVA

**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 34**

*Ficha técnica del indicador de gestión del aprendizaje*

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL APRENDIZAJE			
DATOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	FUNDAMENTOS DEL INDICADOR -DATOS		
OBJETIVO 01	Determinar el porcentaje de cumplimiento de capacitaciones	OBJETIVO 02	Determinar el porcentaje de asistencia del personal involucrado por capacitación
CORRESPONDE AL OBJETIVO ESTRÁTEGICO	Mejorar la eficiencia del uso de los recursos.		
FORMULA N°01	$(N^{\circ} \text{ capacitaciones realizadas} / N^{\circ} \text{ capacitaciones programadas}) \times 100$	FORMULA N°02	$(N^{\circ} \text{ de trabajadores que asistió a capacitación} / N^{\circ} \text{ total de trabajadores programados a esa capacitación}) \times 100$
FUENTE DEL INDICADOR N°01	Plan anual de capacitaciones del proceso de homologación como empresa propia y registros de participación en capacitaciones	FUENTE DEL INDICADOR N°02	Plan anual de capacitaciones del proceso de homologación como empresa propia y registros de participación en capacitaciones
SENTIDO	Positivo	SENTIDO	Positivo
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual
NIVEL SATISFACTORIO	100%	NIVEL SATISFACTORIO	100%
NIVEL ACEPTABLE	90%	NIVEL ACEPTABLE	90%
NIVEL DE ACCIÓN CRÍTICO	<90%	NIVEL DE ACCIÓN CRÍTICO	<90%
	MES ANTERIOR DEL PROCESO DE HOMOLOGACIÓN		MES ANTERIOR DEL PROCESO DE HOMOLOGACIÓN
INDICE DE SATISFACCIÓN PROMEDIO DEL CLIENTE INTERNO		PORCENTAJE DE ATENCIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA DEL PROCESO DE HOMOLOGACIÓN COMO EMPRESA PROPIA	
META	100%	META	100%
ESTADO	ACCION CORRECTIVA	ESTADO	ACCION CORRECTIVA

**Fuente:** Elaboración propia.

Figura 35

Ficha técnica del indicador de gestión del proceso interno

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO INTERNO							
DATOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	FUNDAMENTOS DEL INDICADOR -DATOS						
OBJETIVO 01	Determinar el porcentaje de cumplimiento de plazo de entrega de documentos.	OBJETIVO 02	Determinar el porcentaje de cumplimiento en orden en documentación.	OBJETIVO 03	Determinar el porcentaje de cumplimiento de digitalización de documentos.	OBJETIVO 04	Determinar el porcentaje de cumplimiento de asistencia a reunión de homologación
CORRESPONDE AL OBJETIVO ESTRÁTEGICO	Tener procesos estandarizados.						
FORMULA N°01	(N° de envíos de documentos en tiempo establecido/ N°total de envíos documentos del proceso de homologación como empresa propia) x100	FORMULA N°02	(N° de envíos de documentación en cumplimiento de orden según instructivo/ N° total de envíos de documentación del proceso de homologación como empresa propia) x100	FORMULA N°03	(N° de documentos digitales del proceso de homologación como empresa propia / N° total de documentos del proceso de homologación como empresa propia) x100	FORMULA N°04	(N° de trabajadores que se conecto a reunión según programación interna / N° total de trabajadores programados a reunión) x100
FUENTE DEL INDICADOR N°01	Correos de envíos de documentación del proceso de homologación	FUENTE DEL INDICADOR N°02	Correos de envíos de documentación del proceso de homologación	FUENTE DEL INDICADOR N°03	Documentación del proceso de homologación como empresa propia enviada por cada responsable	FUENTE DEL INDICADOR N°04	Personal que participe en la reunión de homologación
SENTIDO	Positivo	SENTIDO	Positivo	SENTIDO	Positivo	SENTIDO	Positivo
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual
NIVEL SATISFACTORIO	100%	NIVEL SATISFACTORIO	100%	NIVEL SATISFACTORIO	100%	NIVEL SATISFACTORIO	100%
NIVEL ACEPTABLE	90%	NIVEL ACEPTABLE	90%	NIVEL ACEPTABLE	90%	NIVEL ACEPTABLE	90%
NIVEL DE ACCIÓN CRÍTICO	<90%	NIVEL DE ACCIÓN CRÍTICO	<90%	NIVEL DE ACCIÓN CRÍTICO	<90%	NIVEL DE ACCIÓN CRÍTICO	<90%
	MES DEL PROCESO DE HOMOLOGACIÓN		MES DEL PROCESO DE HOMOLOGACIÓN		MES DEL PROCESO DE HOMOLOGACIÓN		MES DEL PROCESO DE HOMOLOGACIÓN
INDICE DE SATISFACCIÓN PROMEDIO DEL CLIENTE INTERNO		PORCENTAJE DE ATENCIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA DEL PROCESO DE HOMOLOGACIÓN COMO EMPRESA PROPIA		PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE DIGITALIZACIÓN DE DOCUMENTOS		PORCENTAJE DE ATENCIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA DEL PROCESO DE HOMOLOGACIÓN COMO EMPRESA PROPIA	
META	100%	META	100%	META	100%	META	100%
ESTADO	ACCION CORRECTIVA	ESTADO	ACCION CORRECTIVA	ESTADO	ACCION CORRECTIVA	ESTADO	ACCION CORRECTIVA

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 36**

*Ficha técnica del indicador de gestión financiera*

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN FINANCIERA			
DATOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN		FUNDAMENTOS DEL INDICADOR -DATOS	
OBJETIVO 01	Determinar el porcentaje de variación de costos en formatos respecto al año anterior.	OBJETIVO 02	Determinar el porcentaje de variación de costos en transportes respecto al año anterior.
CORRESPONDE AL OBJETIVO ESTRÁTEGICO	Mejorar la eficiencia del uso de los recursos.		
FORMULA N°01	(Total costos en formatos generados para proceso de homologación como empresa propia actual/ Total costos en formatos generados en proceso de homologación como empresa propia anterior) x100	FORMULA N°02	(Total costos en transportes generados en proceso de homologación como empresa propia actual/ Total costos en transportes generados en proceso de homologación como empresa propia anterior) x100
FUENTE DEL INDICADOR N°01	Costos en papelería.	FUENTE DEL INDICADOR N°02	Costos en transportes.
SENTIDO	Positivo	SENTIDO	Positivo
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual
NIVEL SATISFACTORIO	100%	NIVEL SATISFACTORIO	100%
NIVEL ACEPTABLE	80%	NIVEL ACEPTABLE	80%
NIVEL DE ACCIÓN CRÍTICO	<80%	NIVEL DE ACCIÓN CRÍTICO	<80%
	MES POSTERIOR AL PROCESO DE HOMOLOGACIÓN		MES POSTERIOR AL PROCESO DE HOMOLOGACIÓN
INDICE DE SATISFACCIÓN PROMEDIO DEL CLIENTE INTERNO		PORCENTAJE DE ATENCIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA DEL PROCESO DE HOMOLOGACIÓN COMO EMPRESA PROPIA	
META	100%	META	100%
ESTADO	ACCION CORRECTIVA	ESTADO	ACCION CORRECTIVA

**Fuente:** Elaboración propia.

## CAPÍTULO VI

### 6. RESULTADOS DE LA PROPUESTA DE MEJORA

#### 6.1. Análisis de Satisfacción del Cliente

Se realizará el cuestionario II para determinar la percepción y satisfacción del cliente interno, en relación a las propuestas de mejora planteadas en el presente trabajo. Para la validación de dicho cuestionario, se aplicará la metodología Alfa de Cronbach.

##### 6.1.1. Población

Para poder determinar la satisfacción del cliente interno en relación a las propuestas de mejora planteadas, se consideró a los colaboradores de la empresa que tienen relación directa con el proceso de Homologación como empresa propia y que se encontraban en la sede principal; teniendo un total de 20 colaboradores.

Los colaboradores seleccionados pertenecían a las siguientes áreas: 3 colaboradores del área de RR. HH, 2 colaboradores del área de Logística, 4 colaboradores del área de Mantenimiento, 5 colaboradores del área de Contabilidad, 4 colaboradores del área de SSOMA, 2 colaboradores del área de Operaciones.

##### 6.1.2. Muestra

La muestra será la misma que los colaboradores ya descritos líneas arriba; puesto que la población está definida por conveniencia y es pequeña.

##### 6.1.3. Herramienta

El formato del Cuestionario 02 se encuentra en el anexo 25, este cuestionario tiene como fin el poder conocer cuál sería la satisfacción del cliente interno, en relación a las propuestas de mejora planteadas para el proceso de homologación como empresa propia.

Los cuestionarios aplicados se encuentran del anexo 49 a anexo 68.

#### 6.1.4. Tabulación de Resultados

Se presenta la tabulación de los resultados del primer cuestionario, para las preguntas se utilizó una escala de Lickert; donde 1 es muy malo, 2 es malo, 3 es neutro, 4 es bueno y 5 es muy bueno.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la pregunta 1.

**Tabla 21**

*Resultados de pregunta 1 de CUESTIONARIO 02*

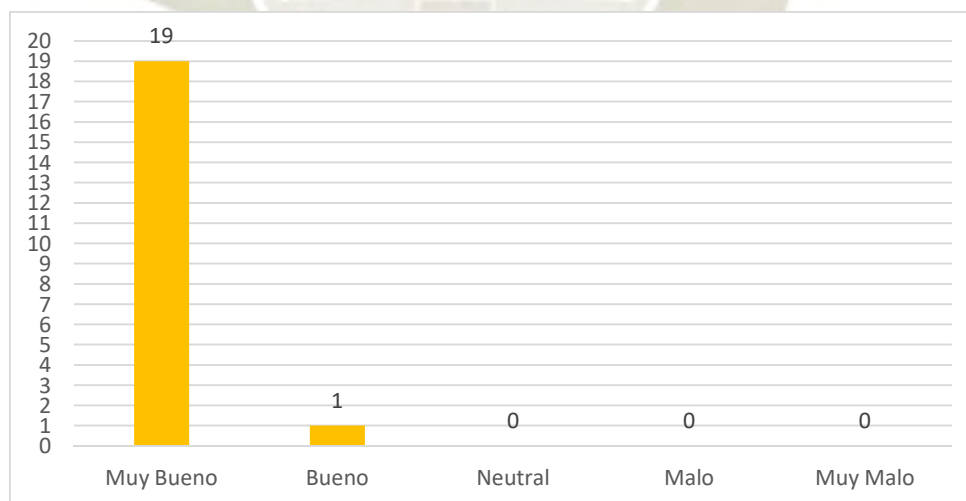
1. Desde tu perspectiva actual, ¿Cómo calificarías el proceso de homologación como empresa propia si se llegara a implementar las propuestas de mejora descritas líneas arriba?

Muy Bueno	Bueno	Neutral	Malo	Muy Malo
19	1	0	0	0

**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 37**

*Gráfico de resultados de pregunta 1 de CUESTIONARIO 02*



**Fuente:** Elaboración propia.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la pregunta 2.

**Tabla 22**

*Resultados de pregunta 2 de CUESTIONARIO 02*

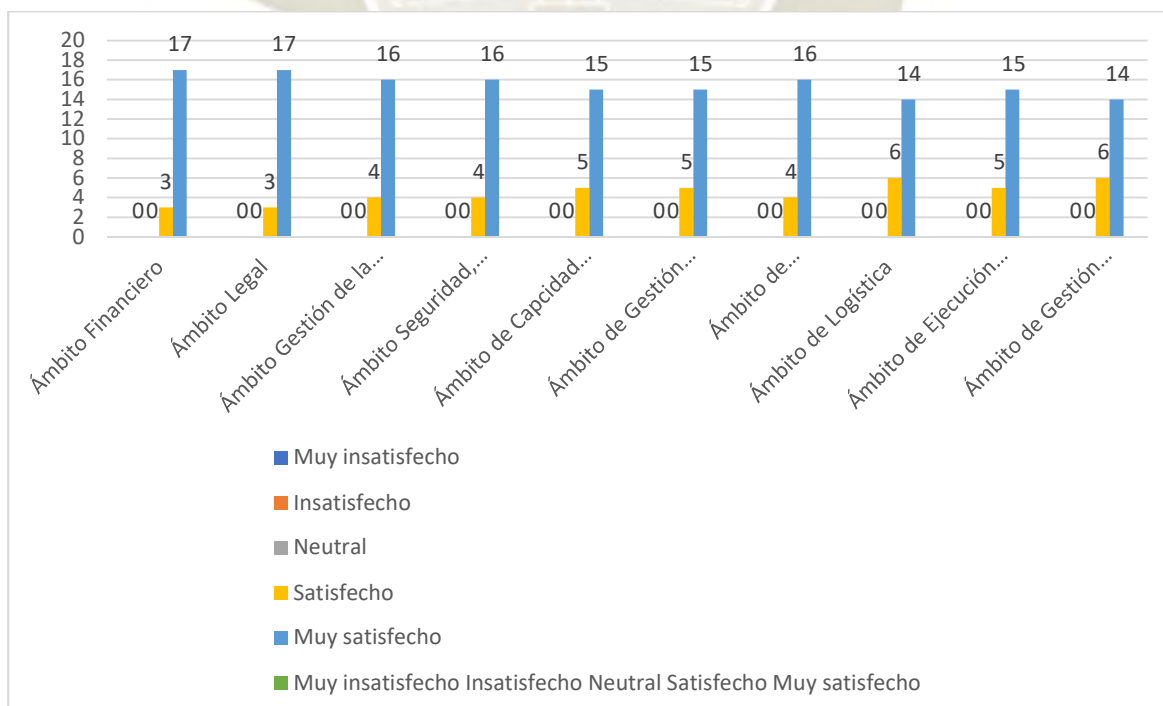
2. ¿Cómo calificaría el proceso de homologación como empresa propia en los siguientes ámbitos, si se llegara a implementar las propuestas de mejora descritas líneas arriba?

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
Ámbito Financiero	0	0	0	3	17
Ámbito Legal	0	0	0	3	17
Ámbito Gestión de la Calidad	0	0	0	4	16
Ámbito Seguridad, salud ocupacional y medio ambiente	0	0	0	4	16
Ámbito de Capacidad Operativa	0	0	0	5	15
Ámbito de Gestión de personal	0	0	0	5	15
Ámbito de Mantenimiento y calibración	0	0	0	4	16
Ámbito de Logística	0	0	0	6	14
Ámbito de Ejecución del servicio	0	0	0	5	15
Ámbito de Gestión Comercial	0	0	0	6	14

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 38**

*Grafico de resultados de pregunta 2 de CUESTIONARIO 02*



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la pregunta 3.

**Tabla 23**

*Resultados de pregunta 3 de CUESTIONARIO 02*

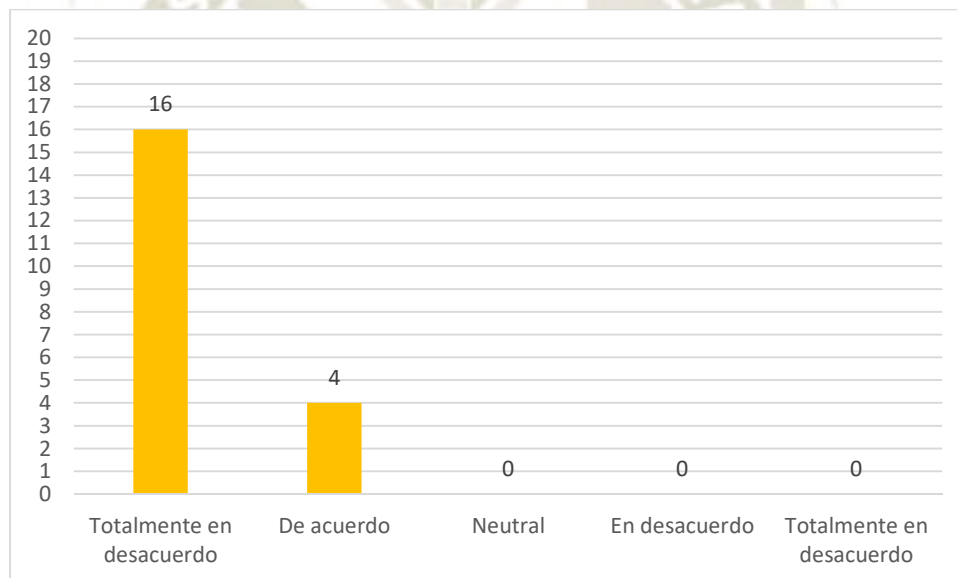
3. Con la propuesta de mejora descrita líneas arriba, el tiempo de ciclo total del proceso de homologación como empresa propia podría tener un tiempo de ciclo de 24 días. De ser así ¿Qué tan satisfecho se encontraría usted con dicho tiempo?

Totalmente en desacuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
16	4	0	0	0

**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 39**

*Grafico de resultados de pregunta 3 de CUESTIONARIO 02*



**Fuente:** Elaboración propia.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la pregunta 4.

**Tabla 24**

*Resultados de pregunta 4 de CUESTIONARIO 02*

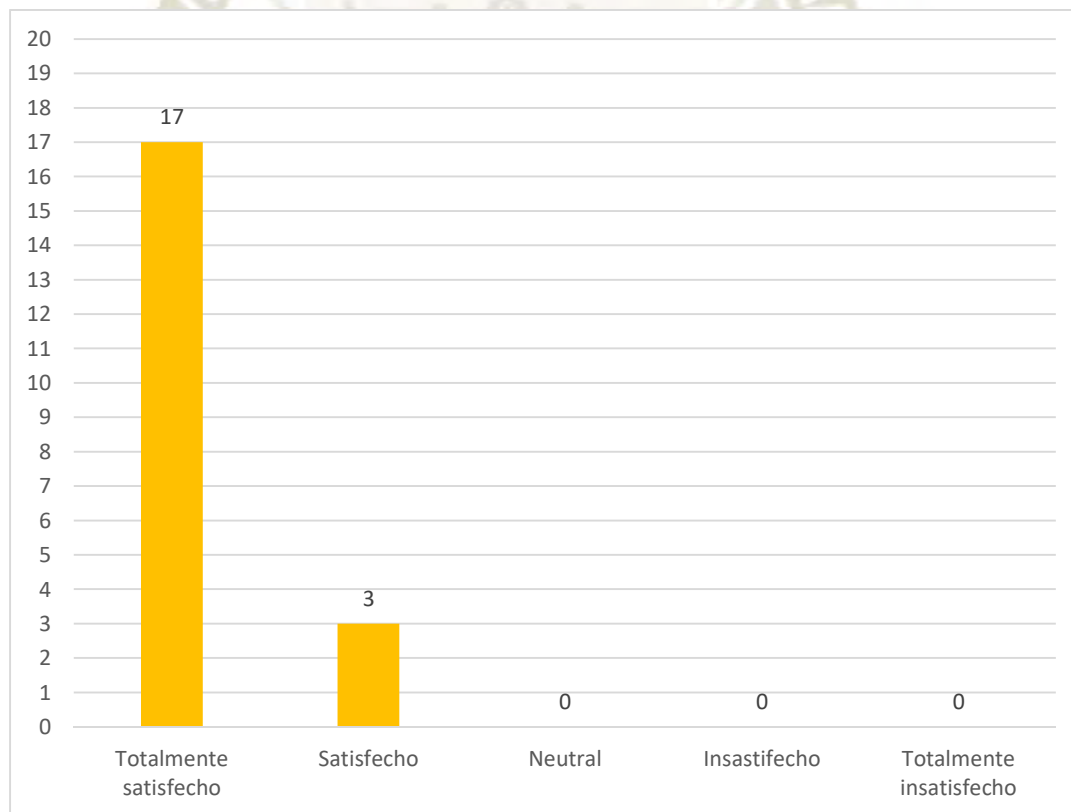
4. El proceso de homologación como empresa propia podría optimizarse en 35 días, con las mejoras descritas líneas arriba ¿Qué tan satisfecho usted se encontraría si se llegara a implementar dichas mejoras?

Totalmente satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Totalmente insatisfecho
17	3	0	0	0

**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 40**

*Grafico de resultados de pregunta 4 de CUESTIONARIO 02*



**Fuente:** Elaboración propia.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la pregunta 5.

**Tabla 25**

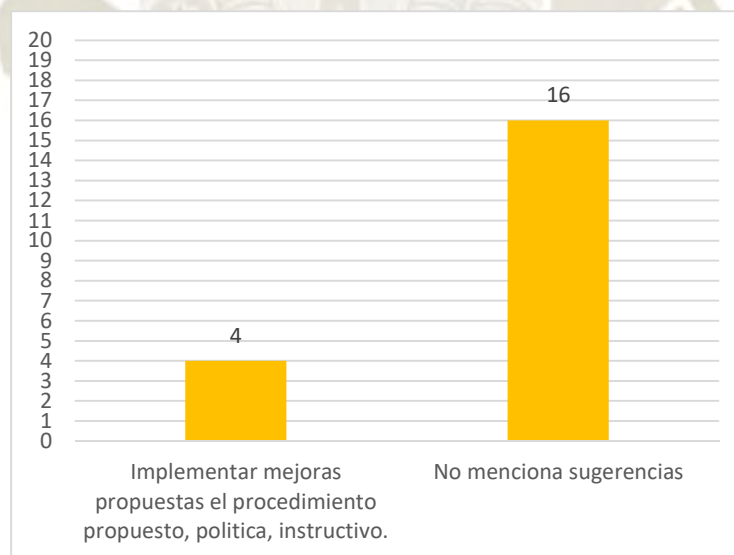
*Resultados de pregunta 5 de CUESTIONARIO 02*

5. Desde su perspectiva, ¿Qué recomendaciones podría aportar usted para que el proceso de homologación como empresa propia sea sostenible en el tiempo?	
Implementar mejoras propuestas el procedimiento propuesto, política, instructivo.	No menciona recomendaciones
4	16

**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 41**

*Grafico de resultados de pregunta 5 de CUESTIONARIO 02*



**Fuente:** Elaboración propia.

### 6.1.5. Interpretación de Resultados

De acuerdo a los resultados del segundo cuestionario, se obtuvo lo siguiente:

- El 95% de los encuestados aseguran que si se llega a implementar las propuestas de mejora descritas para el proceso de homologación como empresa propia; la calificación de este sería como MUY BUENO y el 5% de encuestados lo califican como BUENO.
- Respecto a la calificación por ámbito del proceso de homologación como empresa propia; si se llegará a implementar las propuestas de mejora planteadas, se tiene lo siguiente:
  - ✓ Referente al Ámbito Financiero: Un 15% de encuestados se encontraría SATISFECHO y un 85% de encuestados se encontraría MUY SATISFECHO.
  - ✓ Referente al Ámbito Legal: Un 15% de encuestados se encontraría SATISFECHO y un 85% de encuestados se encontraría MUY SATISFECHO.
  - ✓ Referente al Ámbito de Gestión de la Calidad: Un 20% de encuestados se encontraría SATISFECHO, un 80% de encuestados se encontraría MUY SATISFECHO.
  - ✓ Referente al Ámbito de Seguridad, salud ocupacional y medio ambiente: Un 20% de encuestados se encontraría SATISFECHO, un 80% de encuestados se encontraría MUY SATISFECHO.
  - ✓ Referente al Ámbito de Capacidad Operativa: Un 25% de encuestados se encontraría SATISFECHO y un 75% de encuestados se encontraría MUY SATISFECHO.
  - ✓ Referente al Ámbito de Gestión de Personal: Un 25% de encuestados se encontraría SATISFECHO y un 75% de encuestados se encontraría MUY SATISFECHO.

- ✓ Referente al Ámbito de Mantenimiento y Calibración: Un 20% de encuestados se encontraría SATISFECHO y un 80% de encuestados se encontraría MUY SATISFECHO.
- ✓ Referente al Ámbito de Logística: Un 30% de encuestados se encontraría SATISFECHO y un 70% de encuestados se encontraría MUY SATISFECHO.
- ✓ Referente al Ámbito de Ejecución de Servicio: Un 25% de encuestados se encontraría SATISFECHO, y el 75% de encuestados se encontraría MUY SATISFECHO.
- ✓ Referente al Ámbito de Gestión Comercial: Un 30% de encuestados se encontraría SATISFECHO, el 70% de encuestados se encontraría MUY SATISFECHO.
- El 80% de los encuestados se encontraría TOTALMENTE DE ACUERDO con que el proceso de homologación como empresa propia, alcance un tiempo de ciclo de 24 días, con las propuestas de mejora planteadas y el 20% de los encuestados se encontraría DE ACUERDO con ello.
- El 85% de los encuestados se encontraría TOTALMENTE SATISFECHO con que el que proceso de homologación como empresa propia, se optimizará en 35 días y el 15% de los encuestados se encontraría SATISFECHO con ello.
- Para la última pregunta referente a las recomendaciones que podrían aportar para que el proceso de homologación como empresa propia sea sostenible en el tiempo se tiene que el 20% de los encuestados recomienda que se implemente esas propuestas de mejoras mencionadas y el 80% no realizo recomendaciones.

### 6.1.6. Validación de Resultados mediante Alfa de Cronbach

Se identificaron 13 preguntas y se calculó la varianza de cada columna. Se identificaron 20 sujetos se calcularon las sumas de los valores de respuesta por fila. Se realizó el cálculo considerando a:  $K=13$ ,  $V_i=2.0525$ ,  $V_t=10.528$

Dando como resultado un valor de Alfa de Cronbach de 87.21%, siendo este un valor aceptable debido a que si dicho valor fuera menor a 0.7 significaría que la consistencia interna de la escala utilizada es baja, y si fuera por encima de 0.90 se consideraría como redundancia o duplicación.

**Tabla 26**

*Validación de resultados Cuestionario II*

	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 13	Suma
Sujeto 1	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	62
Sujeto 2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	55
Sujeto 3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65
Sujeto 4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	57
Sujeto 5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65
Sujeto 6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65
Sujeto 7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65
Sujeto 8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	64
Sujeto 9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65
Sujeto 10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65
Sujeto 11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65
Sujeto 12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	63
Sujeto 13	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	61
Sujeto 14	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	59
Sujeto 15	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	57
Sujeto 16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	63
Sujeto 17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65
Sujeto 18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65
Sujeto 19	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	63
Sujeto 20	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	58
Varianza	0.048	0.13	0.13	0.16	0.16	0.19	0.19	0.16	0.21	0.19	0.21	0.16	0.13	

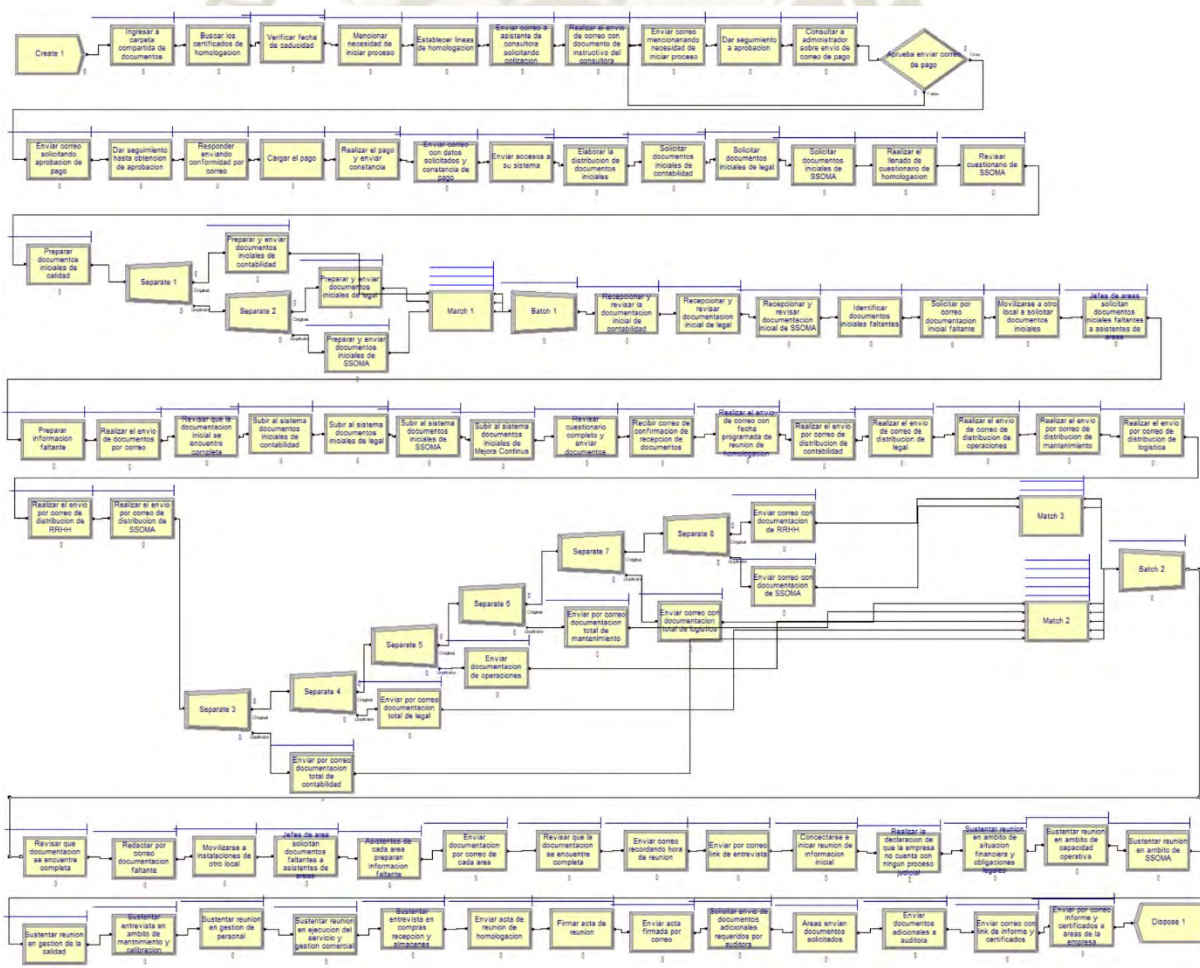
**Fuente:** Elaboración propia.

## 6.2. Resultados de Simulación

Se realizó la simulación del Proceso actual obteniendo un tiempo de 1408.13 horas lo que en días es equivalente a 59 días. Considerando que en el método actual se pueden distinguir dos etapas para el envío de documentos: Una etapa de envío de documentos iniciales de las áreas a asistente de mejora continua y la otra etapa de envío de documentos totales de las áreas a asistente de mejora continua, no se tiene un tiempo establecido por una política o instructivo para el envío de documentos, tampoco se tiene un documento que represente este proceso y sirva de guía para las áreas. Además, se tienen formatos en físico que pueden ser manejado digitalmente y se tienen formatos que pueden reducirse unificándose en un solo formato.

Figura 42

Simulación del proceso de homologación como empresa propia actual



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 43**

*Resultados de simulación del proceso de homologación como empresa propia actual.*

17:08:09 **Entities** Octubre 22, 20

---

**Unnamed Project** Replications: 1

**Replication 1** Start Time: 0.00 Stop Time: 1,408.13 Time Units: Hours

**Entity Detail Summary**

**Time**

	NVA Time	Other Time	Total Time	Transfer Time	VA Time
Entity 1	0.00	0.00	1408.13	0.00	3208.88
<b>Total</b>	0.00	0.00	1408.13	0.00	3208.88

**Other**

	Number In	Number Out
Entity 1	11	11
<b>Total</b>	11	11

**Fuente:** Elaboración propia.

Se realizó la simulación del proceso mejorado obteniendo un tiempo de 571.39 horas lo que en días es un equivalente de 24 días.

Bajo el método propuesto para el proceso de homologación como empresa propia ya no se dividiría en dos etapas para el envío de documentos como las mencionadas líneas arriba, si no que se realizaría sólo un envío de la totalidad de documentos por área. Esta modificación se vería representada en la eliminación de 11 actividades como: Actividad de preparar documentación inicial áreas de la empresa; actividad de enviar documentación inicial al área de mejora continua; actividad de recepcionar y revisar documentación inicial; actividad de solicitar documentación inicial pendiente; actividad de recolectar, preparar y enviar documentación inicial pendiente; actividad de revisar documentación inicial pendiente;

actividad de comunicar plazos para el envío de totalidad de documentos; actividad de revisión de documentación; actividad de solicitar documentación total pendiente; actividad de preparar, recolectar y enviar documentación pendiente; actividad de revisar documentación pendiente.

Se tendría definido al responsable por área mediante el documento de Instructivo del envío de documentos de los procesos de homologación como empresa propia y se tendría establecido un tiempo fijo para el envío de totalidad de documentos.

Como se aprecia a través del resultado de la simulación, hay una disminución del tiempo del proceso de homologación en un 59.32%, es decir de 51 días a 24 días.

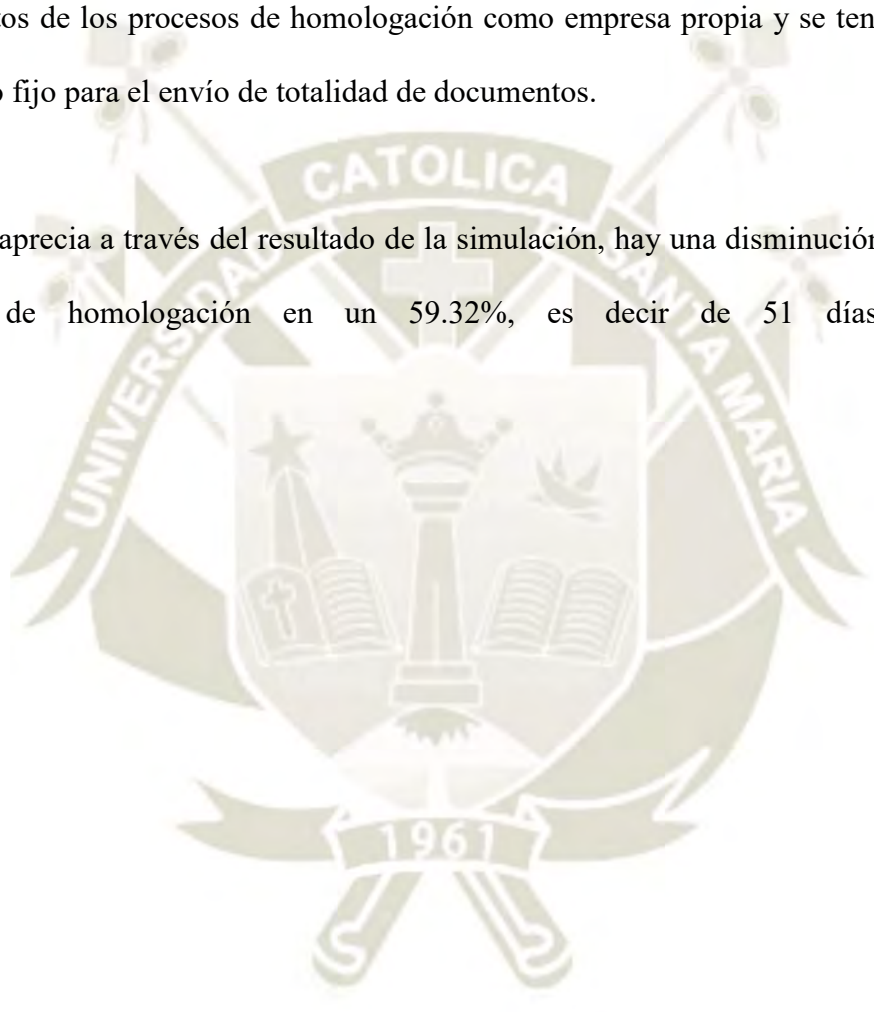
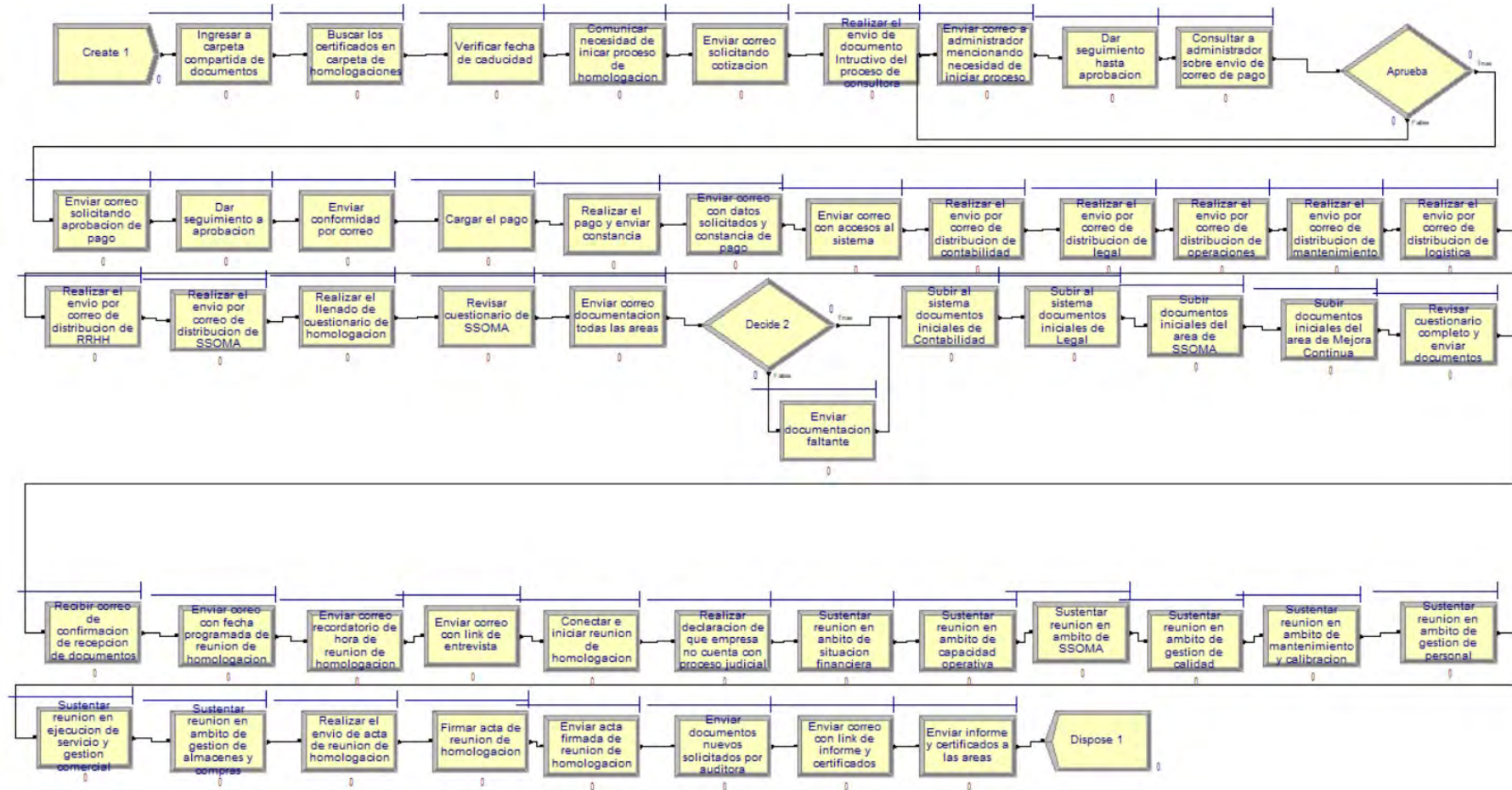


Figura 44

Simulación del proceso de homologación como empresa propia mejorado



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 45**

*Resultados de simulación del proceso de homologación como empresa propia mejorado.*

17:15:02 **Entities** Octubre 22, 20

---

<b>Unnamed Project</b>		Replications: 1			
<b>Replication 1</b>	Start Time:	0.00	Stop Time:	571.39	Time Units: Hours

**Entity Detail Summary**

**Time**

	NVA Time	Other Time	Total Time	Transfer Time	VA Time
Entity 1	0.00	0.00	571.39	0.00	571.39
<b>Total</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>571.39</b>	<b>0.00</b>	<b>571.39</b>

**Other**

	Number In	Number Out
Entity 1	1	1
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

---

**Fuente:** Elaboración propia.



## CAPÍTULO VII

### 7. ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA PROPUESTA

#### 7.1. Costo de la propuesta de mejora

Se elaboró el análisis económico de la propuesta de mejora basada en gestión por procesos en la empresa Transportes Kalá S.A.C.

##### 7.1.1. Costo de gestión por procesos

La estimación se realizó considerando todas las mejoras propuestas para rediseñar el proceso de homologación como empresa propia.

- Capacitaciones en procedimiento del proceso de homologación como empresa propia, instructivo de envío de documentos del proceso de homologación como empresa propia y política del proceso de homologación como empresa propia:

En la empresa diariamente se tiene un tiempo establecido para las charlas de 5 minutos en seguridad, y se realizan durante la semana capacitaciones en temas de seguridad. En este sentido en la empresa las capacitaciones realizadas en el auditorio y de manera virtual son factibles. Al estar considerando como personal para realizar la capacitación a asistente de mejora continua y jefe de Tecnologías de la Información, esto no generaría costo adicional a la remuneración mensual de ese personal.

- Propuesta de digitalización de documentos

Mediante el manejo de formatos de modo virtual se reducirían costos tanto en papelería como en transportes. Como lo descrito en el punto 4.3.2.1.4. de elaboración del VSM mejorado, el costo de mudas de transporte que se reducirá será de S/.48 en transportes en solicitud de información a otra sede y de S/.171.75 en formatos impresos del proceso de homologación como empresa propia.

- Seguimiento de la propuesta de mejora

El seguimiento de la propuesta de mejora sería realizado por asistente de mejora continua, por lo que no se generaría ningún costo adicional a su remuneración mensual.



## 7.2. Beneficio de la propuesta

A continuación, se presenta el beneficio de la propuesta de mejora, tanto beneficios cuantitativos como cualitativos.

### 7.2.1. Estimación de mejora de indicadores involucrados

A continuación, se presenta la estimación de mejora en los indicadores, en base a la realización del VSM propuesto y a la simulación en el programa Arena.

**Tabla 27**

*Estimación de mejora de los indicadores*

Nro.	Indicador	Estado Actual (En Base Al Último Proceso De Homologación Realizado En El Año 2021, En El Mes De Enero)	Estimación De Mejora	Análisis
1	Σ Actividades Σ Actividades estandarizadas Σ Actividades no estandarizadas	Total de actividades=28 Total de actividades estandarizadas=15 Total de actividades no estandarizadas=13	Total de actividades=17 Total de actividades estandarizadas=14 Total de actividades no estandarizadas=3 Se tiene tres actividades consideradas como no estandarizadas porque son de competencia externa a la empresa y su cumplimiento de plazos está establecido por la empresa consultora.	El total de actividades disminuyó en 39.9%. Además, el total de actividades no estandarizadas respecto al total de actividades pasó de 46% a 18%.
2	Tiempo de ciclo del proceso con valor agregado	El tiempo de ciclo del proceso es de 59 días.	El tiempo de ciclo del proceso según VSM mejorado y simulación sería de 24 días.	La reducción del tiempo de ciclo del último proceso de homologación en comparación con la estimación de mejora es de 35 días lo que representa una reducción del 59.32%.
3	Cantidad de clientes satisfechos	En base a la encuesta realizada en el ítem 3.4.1. en la pregunta 1 que mencionaba: Desde su perspectiva actual ¿cómo calificarías el proceso de homologación como empresa propia? se obtuvo que:  Cantidad de clientes internos que consideran el proceso de homologación como empresa propia como MUY BUENO es del 10% de los entrevistados Cantidad de clientes que consideran el proceso de homologación como empresa propia como BUENO es del 80% de los entrevistados. Cantidad de clientes que consideran el proceso de homologación como empresa propia como NEUTRAL: 10% de los entrevistados. Cantidad de clientes que consideran el proceso de homologación como empresa propia como MALO: 0% Cantidad de clientes que consideran el proceso de homologación como empresa propia como MUY MALO: 0%	En base a la encuesta realizada en el ítem 7.1 en la pregunta 1 que mencionaba: Desde tu perspectiva actual, ¿Cómo calificarías el proceso de homologación como empresa propia si se llegara a implementar las propuestas de mejora descritas líneas arriba? Se obtuvo que: Cantidad de clientes internos que consideran el proceso de homologación como empresa propia si se llegara a implementar las propuestas de mejora como MUY BUENO es del 95% de los entrevistados. Cantidad de clientes que consideran el proceso de homologación como empresa propia si se llegara a implementar las propuestas de mejora como BUENO es del 5% de los entrevistados. Cantidad de clientes que consideran el proceso de homologación como empresa propia si se llegara a implementar las propuestas de mejora como NEUTRAL es de 0% de los entrevistados. Cantidad de clientes que consideran el proceso de homologación como empresa propia si se llegara a implementar las propuestas de mejora como MALO es de 0% de los entrevistados. Cantidad de clientes que consideran el proceso de homologación como empresa propia si se llegara a implementar las propuestas de mejora como MUY MALO es de 0% de los entrevistados.	El incremento en la perspectiva del cliente pasó del 10% a 95% respecto a los clientes internos que consideran el proceso de homologación como muy bueno.
4	Incremento de la satisfacción de los clientes	En base a la encuesta realizada en el ítem 3.4.1. en la pregunta 1 que mencionaba: Desde su perspectiva actual ¿cómo calificarías el proceso de homologación como empresa propia? se obtuvo que:  Cantidad de clientes internos que consideran el proceso de homologación como empresa propia como MUY BUENO es del 10% de los entrevistados Cantidad de clientes que consideran el proceso de homologación como empresa propia como BUENO es del 80% de los entrevistados. Cantidad de clientes que consideran el proceso de homologación como empresa propia como NEUTRAL: 10% de los entrevistados. Cantidad de clientes que consideran el proceso de homologación como empresa propia como MALO: 0% Cantidad de clientes que consideran el proceso de homologación como empresa propia como MUY MALO: 0%	En base a la encuesta realizada en el ítem 7.1 en la pregunta 1 que mencionaba: Desde tu perspectiva actual, ¿Cómo calificarías el proceso de homologación como empresa propia si se llegara a implementar las propuestas de mejora descritas líneas arriba? Se obtuvo que: Cantidad de clientes internos que consideran el proceso de homologación como empresa propia si se llegara a implementar las propuestas de mejora como MUY BUENO es del 95% de los entrevistados. Cantidad de clientes que consideran el proceso de homologación como empresa propia si se llegara a implementar las propuestas de mejora como BUENO es del 5% de los entrevistados. Cantidad de clientes que consideran el proceso de homologación como empresa propia si se llegara a implementar las propuestas de mejora como NEUTRAL es de 0% de los entrevistados. Cantidad de clientes que consideran el proceso de homologación como empresa propia si se llegara a implementar las propuestas de mejora como MALO es de 0% de los entrevistados. Cantidad de clientes que consideran el proceso de homologación como empresa propia si se llegara a implementar las propuestas de mejora como MUY MALO es de 0% de los entrevistados.	Se aprecia que sin las propuestas de mejora había un porcentaje de entrevistados que se encontraba neutral respecto a su calificación, también existían entre las más comentadas sugerencias de mejora: el orden en la documentación, simplificación de formatos entre otras. Con las propuestas mencionadas al aplicar el Cuestionario 02 se encontró que la satisfacción del cliente interno mejoraba pasando a considerar en un 95% el proceso de homologación como empresa propia como muy bueno.

Fuente: Elaboración propia.

### 7.2.2. Beneficios Cuantitativos

Se presenta la estimación de los beneficios cuantitativos en los siguientes aspectos:

- Eliminación de costos en formatos: Con la propuesta de digitalización de formatos se tendrá una reducción en el costo de papelería, según el siguiente detalle:

**Tabla 28**

*Costos en formatos impresos del proceso*

Actividad	Descripción de costo	Cantidad (hojas)	Detalle (cantidad de hojas por paquete)	Costo por paquete de hojas (100 hojas)	Costo (S/.)
Formato de selección de proveedores nuevos	Hojas de papel para la impresión de formatos	60	100	25	15
Formatos de evaluación de proveedores	Hojas de papel para la impresión de formatos	100	100	25	25
Formatos de hoja de ruta e inducción	Hojas de papel para la impresión de formatos	65	100	25	16.25
Formatos de evaluación anual de manejo	Hojas de papel para la impresión de formatos	90	100	25	22.5
Registros de participación de capacitaciones	Hojas de papel para la impresión de formatos	100	100	25	25
Tóner	Tóner nuevo impresora M2035dn Kx	-	-	-	68
Costo total en formatos utilizados para registros de sustento en homologación como empresa propia.					171.75

**Fuente:** Elaboración propia.

- Eliminación de costos en transportes innecesarios: Con la propuesta de implementación de un instructivo, procedimiento y política del proceso de homologación como empresa propia establecería un tiempo límite y un orden para el envío de documentación, lo que eliminaría tener que acudir a otras instalaciones del grupo realizando el requerimiento de documentos a las otras áreas.

**Tabla 29**

*Costos en transportes del proceso*

Actividad	Tarea	Descripción de costo	Costo (S/.)
Solicitar documentación inicial pendiente	Asistente de Mejora Continua se moviliza a instalaciones de otro local a solicitar documentos iniciales faltantes.	Transporte de ida de Av. Vía Evitamiento a local de Pachacútec.	4
		Transporte de retorno de Av. Vía Evitamiento a local de Pachacútec.	4
		Transporte de ida de Av. Vía Evitamiento a local de Pachacútec.	4
		Transporte de retorno de Av. Vía Evitamiento a local de Pachacútec.	4
		Transporte de ida de Av. Vía Evitamiento a local de Pachacútec.	4
		Transporte de retorno de Av. Vía Evitamiento a local de Pachacútec.	4
Solicitar documentación pendiente	Asistente de Mejora Continua se moviliza a instalaciones de otro local a solicitar documentos faltantes	Transporte de ida de Av. Vía Evitamiento a local de Pachacútec.	4
		Transporte de retorno de Av. Vía Evitamiento a local de Pachacútec.	4
		Transporte de ida de Av. Vía Evitamiento a local de Pachacútec.	4
		Transporte de retorno de Av. Vía Evitamiento a local de Pachacútec.	4
		Transporte de ida de Av. Vía Evitamiento a local de Pachacútec.	4
		Transporte de retorno de Av. Vía Evitamiento a local de Pachacútec.	4
Costo total de transportes del proceso de homologación como empresa propia			48

**Fuente:** Elaboración propia.

- **Costos en personal:** Se presentan los costos en personal involucrado en el proceso según el estado actual del proceso de homologación como empresa propia y los costos del personal involucrado en el proceso según la propuesta de mejora. Identificando una reducción de S/. 1651.97.

**Tabla 30**

*Costos actuales en personal del proceso*

Personal involucrado en el proceso	Remuneración (S/.)	Estimación por hora (S/.)	Tiempo al proceso (h.)	Total (S/.)
Asistente de Mejora Continua	1100	4.58	151.40	693.92
Administrador	4000	16.67	1.75	29.10
Jefe SSOMA	2500	10.42	132.59	1381.18
Supervisor SSOMA	1300	5.42	32.00	173.33
Control Interno	2500	10.42	1.00	10.42
Asistente contable caja	1300	5.42	10.00	54.17
Asistente contable	1300	5.42	140.00	758.33
Contador General	2500	10.42	58.32	607.50
Abogado	2500	10.42	68.25	710.94
Asistente de operaciones	1500	6.25	56.00	350.00
Planner de Mantenimiento	1600	6.67	56.00	373.33
Jefe de almacén	1600	6.67	113.00	753.33
Jefe de operaciones	2000	8.33	112.00	933.33
Total de costos actual en personal involucrado en el proceso				6828.89

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 31**

*Costos según propuesta en personal del proceso*

Personal involucrado en el proceso	Remuneración (S/.)	Estimación por hora (S/.)	Tiempo al proceso (h.)	Total (S/.)
Asistente de Mejora Continua	1100	4.58	97.73	447.92
Administrador	4000	16.67	1.50	24.98
Jefe SSOMA	2500	10.42	82.20	856.24
Control Interno	2500	10.42	0.58	6.07
Asistente contable caja	1300	5.42	1.08	5.87
Contador General	2500	10.42	81.00	843.75
Abogado	2500	10.42	81.00	843.75
Asistente de operaciones	1500	6.25	80.00	500.00
Planner de Mantenimiento	1600	6.67	80.50	536.67
Jefe de almacén	1600	6.67	81.00	540.00
Jefe de RR.HH.	1600	6.67	82.00	546.67
Jefe de operaciones	2000	8.33	3.00	25.00
Total de costos según propuesta en personal involucrado en el proceso				5176.92

**Fuente:** Elaboración propia.

Además, se presentan los costos en el personal involucrado en la propuesta de capacitaciones.

**Tabla 32**

*Costos en personal para propuesta en capacitaciones*

Personal involucrado en el proceso	Remuneración (S/.)	Estimación por hora (S/.)	Tiempo para propuesta en capacitaciones (h.)	Total (S/.)
Asistente de Mejora Continua	1100	4.58	8	36.67
Jefe de T.I.	2500	10.42	3	31.25
Total de costos en personal para propuesta de capacitaciones				67.92

**Fuente:** Elaboración propia.

- Reducción en el tiempo de ciclo: La reducción de tiempo de ciclo de 59 días a 24 días.
- Eliminación de actividades innecesarias: La eliminación de 11 actividades.
- Satisfacción del cliente: A través de la pregunta general que sería la pregunta 01 se aprecia un incremento del 10% al 95% en el porcentaje de colaboradores que considera al proceso de homologación como muy bueno y ello debido a las propuestas de mejora explicadas al momento de aplicar la encuesta 02.

### 7.2.3. *Beneficios Cualitativos*

Entre los beneficios cualitativos se encuentran:

- Agilidad del proceso.
- Incremento de la satisfacción del cliente interno.
- Cumplimiento del plan estratégico en referencia al pilar de uso correcto de los recursos bajo el cual con la digitalización de formatos se realizará la eliminación de transportes innecesarios y papelería. Además, que, con la reducción en el tiempo del proceso de homologación como empresa propia, este podrá ser utilizado por los colaboradores en otras actividades.

- Mayor orden en la documentación que se presentará lo que resulta en una mayor facilidad para sustentar la reunión del proceso de homologación con auditora.
- A través del instructivo de envío de documentos del proceso de homologación como empresa propia, procedimiento del proceso de homologación como empresa propia, política del proceso de homologación como empresa propia y el plan de capacitaciones propuesto, se tendrán definidas las responsabilidades dentro del proceso de homologación
- El rediseño propuesto en el proceso de homologación como empresa propia iría de acorde con el último lineamiento de la Política de Seguridad, Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Calidad, este lineamiento hace referencia a la mejora continua. Además, que ello fomentaría la cultura de gestión del cambio.
- Se fomentará el uso de nuevas herramientas como el VSM y el Balanced Scorecard.
- Se podrá dar seguimiento a la propuesta de mejora a través de los indicadores de Balanced Scorecard y con ellos se podrá tener una retroalimentación oportuna.

### **7.3. Análisis costo beneficio**

A continuación, se presenta el costo beneficio de la propuesta de mejora basada en gestión por procesos, considerando los costos antes de la propuesta en base al último proceso de homologación como empresa propia, realizado en el mes de enero del año 2021.

**Tabla 33**

*Costo antes y después de la propuesta*

Descripción	Costo antes de la propuesta (S/.)	Costo después de la propuesta (S/.)	Beneficio Neto (S/.)
Transporte a otra sede para solicitud de información	48	0	48
Formatos impresos del proceso de homologación como empresa propia	171.75	0	171.75
Monto de pago para realizar el proceso de homologación como empresa propia	2219.58	2219.58	0
Costos en personal involucrado en el proceso de homologación como empresa propia	6828.89	5176.92	1651.97
Costos en personal para propuesta de capacitaciones	-	67.92	-67.92
<b>Total</b>	<b>9268.22</b>	<b>7464.42</b>	<b>1803.8</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

Se observa que los costos sin la propuesta son de S/. 9268.22 y el costo con propuesta es de S/. 7464.42; generando un beneficio neto de S/. 1803.8

#### 7.4. Análisis tiempo beneficio

En base al tiempo de ciclo determinado a través del VSM propuesto y la simulación, se presenta el análisis tiempo beneficio.

**Tabla 34**

*Análisis tiempo beneficio*

Tiempo de ciclo del proceso de homologación como empresa propia antes de la propuesta de mejora (en base al último proceso de homologación del mes de Enero del 2021) (días)	Tiempo de ciclo después de las mejoras propuestas (en base al VSM del proceso de homologación como empresa propia mejorado y en base a la simulación) (días)	Reducción en el tiempo (días)
59	24	35

**Fuente:** Elaboración propia.

Se puede apreciar una reducción en el tiempo de ciclo de 35 días lo cual corresponde a una reducción del 59.32%.

### 7.5. Análisis de la Hipótesis

Se elaboró una propuesta de mejora al proceso de homologación como empresa propia, mediante un rediseño del proceso basado en la metodología principal de gestión por procesos, la metodología de Balanced Scorecard, VSM propuesto y simulación. Lo cual permitió reducir el tiempo de ciclo con valor agregado e incrementar satisfacción del cliente interno. Se concluye que la hipótesis planteada en el Capítulo I es verdadera.



## CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones del trabajo de investigación:

Primera.- Se desarrolló una propuesta de mejora basada en gestión por procesos, el rediseño propuesto consto en la eliminación de 11 actividades, reducción de 2 formatos, digitalización de la totalidad de formatos incluidos en el proceso de homologación como empresa propia, y la propuesta de implementación de una Política del proceso de homologación como empresa propia, un procedimiento del proceso de homologación, y un Instructivo del envío de documentos del proceso de homologación como empresa propia.

Segunda. - Se determinó la situación actual del proceso de homologación como empresa propia. Para ello se realizó el VSM del proceso actual obteniendo un tiempo de ciclo de 59 días, y se encontró un total de 44 mudas, de las cuales, 25 fueron de esperas, 7 fueron de defectos, y 12 fueron de movimientos. Además, se determinó la percepción del cliente interno, a través de entrevistas a 20 colaboradores administrativos dónde se obtuvo que un 10% de los entrevistados consideraba el proceso de homologación como muy bueno, un 80% de los entrevistados consideraba dicho proceso como bueno, y el 10% restante consideraba al proceso como neutral. También, se encontró que un 75% de los entrevistados sugirió oportunidades de mejora, entre las más mencionadas se tenía al orden en documentación y simplificación en formatos.

Tercera. - Se desarrolló las 5 fases de la propuesta de mejora basada en el enfoque de gestión por procesos según la norma ISO 9001:2015. La fase I referida a la identificación del proceso, en la fase II referida a la planificación del proceso, en la fase III referida a la propuesta de implementación y medición del proceso, en la fase IV referida al análisis del proceso, y en la fase V referida a la acción correctiva y mejora del proceso se elaboró el ciclo PHVA de la propuesta de mejora.

Cuarta. - Se estableció KPI'S de medición y monitoreo a través del Balanced Scorecard para el seguimiento de la propuesta de mejora, entre estos se establecieron dos indicadores en gestión del cliente, dos indicadores en gestión del aprendizaje y crecimiento, cuatro indicadores en gestión de procesos internos, y dos indicadores en gestión financiera.

Quinta. - Con la propuesta de mejora, se podría obtener una reducción en el tiempo de ciclo de un 59.32%. Además, se realizó entrevistas para conocer la satisfacción del cliente interno respecto a las propuestas de mejora planteadas y los resultados esperados. Se aplicó el cuestionario II y se validó que un 95% de colaboradores consideraba al proceso de homologación como muy bueno, en relación a las mejoras propuestas. Se obtuvo un incremento de la satisfacción del cliente interno que fue del 85% en comparación con los resultados obtenidos en la encuesta I, donde sólo un 10% de los entrevistados consideraba el proceso de homologación como muy bueno.

Sexta. - Se cuantificó la propuesta de mejora basada en gestión por procesos obteniendo que el costo antes de la propuesta es de S/. 9268.22 y el costo después de la propuesta es de S/. 7464.42; generando un beneficio neto de S/.1803.8.

## RECOMENDACIONES

Se presentan las siguientes recomendaciones:

Primera. - Se sugiere actualizar cada año la Política del Proceso de Homologación como empresa propia, Procedimiento de Homologación como empresa propia e Instructivo de envío de documentos del proceso de homologación como empresa propia; con el fin de que se identifiquen oportunidades de mejora.

Segunda. - Se recomienda realizar una toma de tiempos durante la ejecución de cada proceso de homologación como empresa propia, para poder dar un adecuado control y seguimiento.

Tercera: Es recomendable implementar el ciclo PHVA para poder identificar nuevas oportunidades de mejora.

Cuarta. - Se sugiere actualizar los Kpi's propuestos con periodicidad anual del Balanced Scorecard para dar seguimiento a la propuesta de mejora en la continuidad del tiempo en caso se implemente.

Quinta. - Se recomienda en caso se implemente la propuesta, realizar encuestas de satisfacción al cliente interno, y de esa forma se podrían identificar nuevas sugerencias para la mejora del proceso en la continuidad del tiempo.

Sexta. - Es recomendable realizar una evaluación económica con periodicidad anual para controlar los costos en relación al proceso de homologación como empresa propia.

## REFERENCIAS

- Álvarez, Y. (2020). Propuesta de mejora en la gestión de procesos operativos de una empresa minera artesanal para incrementar su productividad Arequipa 2020. [Trabajo de grado, Universidad Católica de Santa María, Arequipa, Perú]. Obtenido de: <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/UCSM/10386>
- Anderson, J. & Carmichael, A. (2016). Kanban Esencial Condensado. Lean Kanban University Press. Obtenido de: <https://www.tigalia.com/wp-content/uploads/2020/12/Essential-Kanban-Condensed-Spanish.pdf>
- Atlanta Search. (2018) ¿Qué tipo de muestreo debo utilizar en mi investigación de mercados? [Atlanta Search]. Obtenido de: <https://blog.atlantiasearch.com/que-tipo-de-muestreo-debo-utilizar-en-mi-investigacion-de-mercados>
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco R., Rivas, M. & Tejedor, F., (s/f). Guía para una gestión basada en procesos. Instituto Andaluz de Tecnología.
- Carpio, L. (2017). *Implementación de gestión por procesos para la mejora de la eficiencia y eficacia de la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil del programa Jóvenes Productivos*. [Trabajo de grado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú]. Obtenido de: [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/7044/Carpio\\_ml.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/7044/Carpio_ml.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Dávila, S. (2018). *Aplicación del modelo de la gestión por procesos para la mejora en la ejecución de pagos a proveedores en una institución financiera*. [Trabajo de grado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú]. Obtenido de: [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/10113/Davila\\_rs.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/10113/Davila_rs.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- D'Alessio, F. (2008). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Pearson Educación de México S.A. de C.V. Obtenido de: <http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/0376.%20E1%20proceso%20estrat%C3%A9gico%20%20Un%20enfoco%20de%20gerencia.pdf>
- García M. & Amador A. (2019). Cómo aplicar “Value Stream Mapping” (VSM). 3C Tecnología. Glosas de innovación aplicadas a la pyme. Obtenido de: [https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2019/06/3C-TECNO-ED.-30\\_VOL.-8\\_N%C2%BA-2\\_art-4-1.pdf](https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2019/06/3C-TECNO-ED.-30_VOL.-8_N%C2%BA-2_art-4-1.pdf)
- Gitlow, H. (1991). Planificando para la calidad. Ventura.
- Gómez, A. (2010). Simulación de procesos constructivos. Ingeniería de construcción, 25, 121-141. Obtenido de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ric/v25n1/art06.pdf>
- IBM. (2013). Gestión de procesos de negocios para Dummies. John Wiley & Sons, Inc.
- Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (2009). Herramientas para la mejora de la calidad. Instituto Uruguayo de Normas Técnicas. Obtenido de: <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/01/libro-herramientas-para-la-mejora-de-la-calidad-curso-unit.pdf>
- ISO (2015), The process approach in ISO 9001:2015. Obtenido de: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso9001-2015-process-appr.pdf>
- Jiménez, J. (2020). *Implementación de gestión por procesos en el proceso de seguimiento y liquidación de proyectos en una empresa de telecomunicaciones*. [Trabajo de grado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú]. Obtenido de: [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/11568/Jimenez\\_aj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/11568/Jimenez_aj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Kaplan, R., Norton, D., (2002). *Cuadro de Mando Integral*. (2ª ed.). Ediciones Gestión 2000.

[http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para-  
descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%20da%20Edici%C3%B3n%20-  
%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%20da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf)

Marcos, A., Palacios, A. (2019). *Estudio de mejora en el sistema de operaciones de la empresa de servicios Gráficos Pentagraf S.A.C. a partir de la adecuación de un modelo de gestión por procesos*. [Trabajo de grado, Universidad de Lima, Lima, Perú]. Obtenido de: <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/11254>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). *Guía de orientación al usuario de transporte terrestre*. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Obtenido de: [https://www.mincetur.gob.pe/wp-  
content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/facilitacion\\_comercio\\_exterior/Guia\\_  
Transporte\\_Terrestre\\_13072015.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Guia_Transporte_Terrestre_13072015.pdf)

Quiroz, A. (2017). *Implementación de la gestión por procesos de la empresa Andino S.A.C.* [Trabajo de grado, Universidad Católica de Santa María, Arequipa, Perú]. Obtenido de: <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/UCSM/6410>

Quiroz, E. (2020), *Propuesta de aplicación de un modelo de gestión por procesos para la optimización de las actividades de la oficina de atención al usuario en una entidad del estado*. [Trabajo de grado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú]. Obtenido de: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/11638/Quiroz\\_se.pdf?  
sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/11638/Quiroz_se.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Rau, J., Nakama K., Cisneros V. (2019). *Guía de la investigación en ciencias e ingeniería, Ingeniería Industrial*. [Pontificia Universidad Católica del Perú]. Obtenido de: [https://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/18154923/guia-de-investigacion-  
en-ingenieria-industrial.pdf](https://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/18154923/guia-de-investigacion-en-ingenieria-industrial.pdf)

Santiago, H. (2018). Herramientas para la gestión de la calidad. Círculo Rojo. Obtenido de:

<https://gestiondecalidadhome.files.wordpress.com/2018/12/HERRAMIENTAS-PARA-LA-GESTION-DE-CALIDAD-S-HECTOR-SANTIAGO.pdf>

SGS del Perú S.A.C. *Procedimiento para Homologación de proveedores propia empresa.*

Silva, M.R. & Brain, M.L. (2006). Validez y confiabilidad del estudio socioeconómico.

Universidad Nacional Autónoma de México. Obtenido de:

[https://books.google.com.pe/books?id=q0EzLNie4kYC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=q0EzLNie4kYC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Tovar A., Mota A. (2007). CPIMC Un modelo de Administración por procesos. Panorama Editorial. Obtenido de:

<https://books.google.com.pe/books?id=YJwwBMfr23wC&pg=PA38&dq=diagrama+sipoc&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwis1LPLvonyAhVrIbkGHQHBDRIQ6AEwAHoECAoQA#v=onepage&q=diagrama%20sipoc&f=false>

Transportes Kalá S.A.C. (2019). Misión y visión. Obtenido de:

[http://www.transporteskala.pe/nosotros\\_b.html](http://www.transporteskala.pe/nosotros_b.html)

Transportes Kalá S.A.C. (2019). Valores empresariales. Obtenido de:

[http://www.transporteskala.pe/nosotros\\_b.html](http://www.transporteskala.pe/nosotros_b.html)

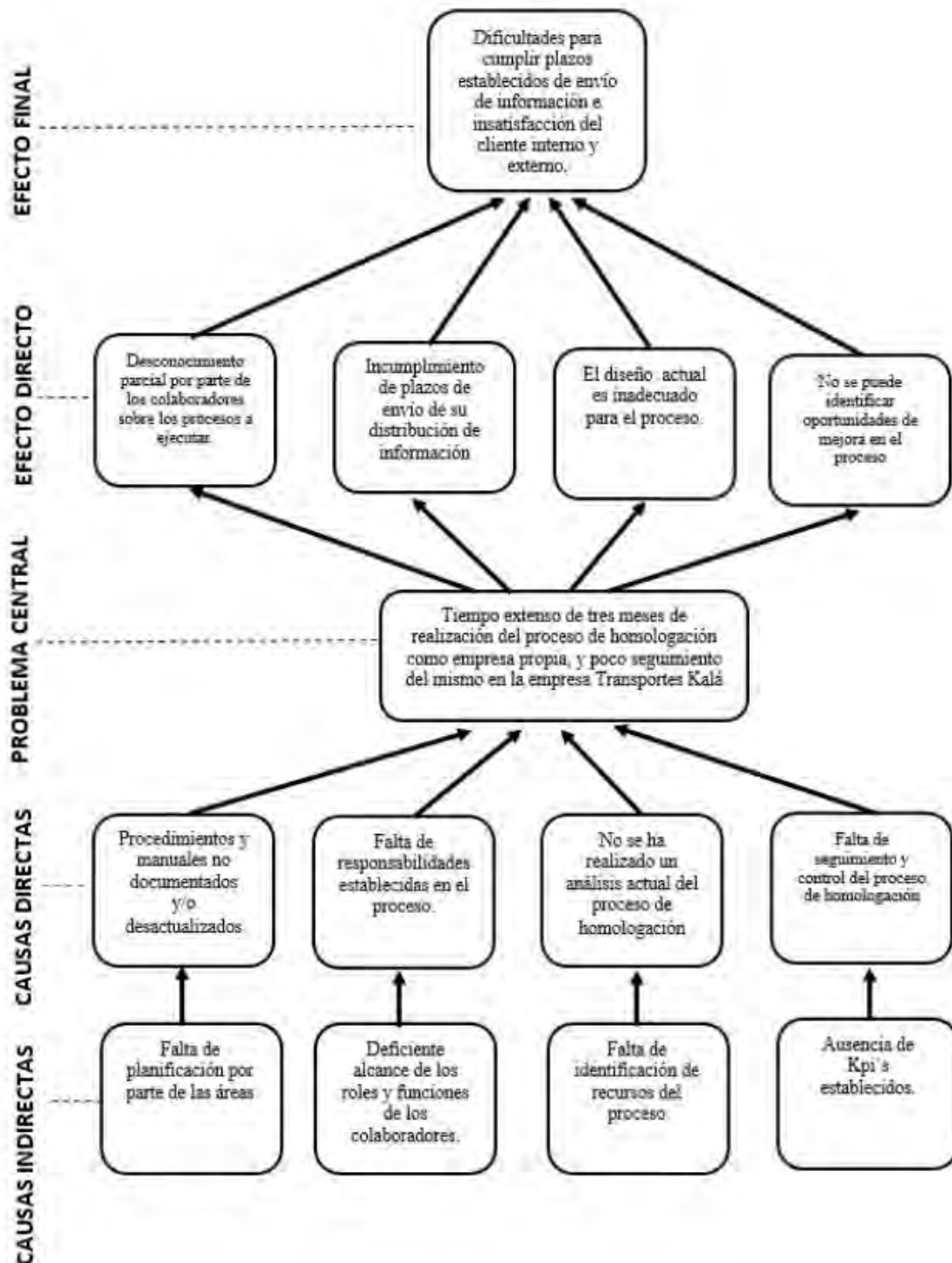
Uturuno, J. (2017). *Propuesta para la mejora del proceso de acondicionado, aplicando mejora continua y gestión por procesos.* [Trabajo de grado, Universidad Nacional

Mayor de San Marcos, Lima, Perú]. Obtenido de:

[https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/6538/Uturuno\\_sj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/6538/Uturuno_sj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

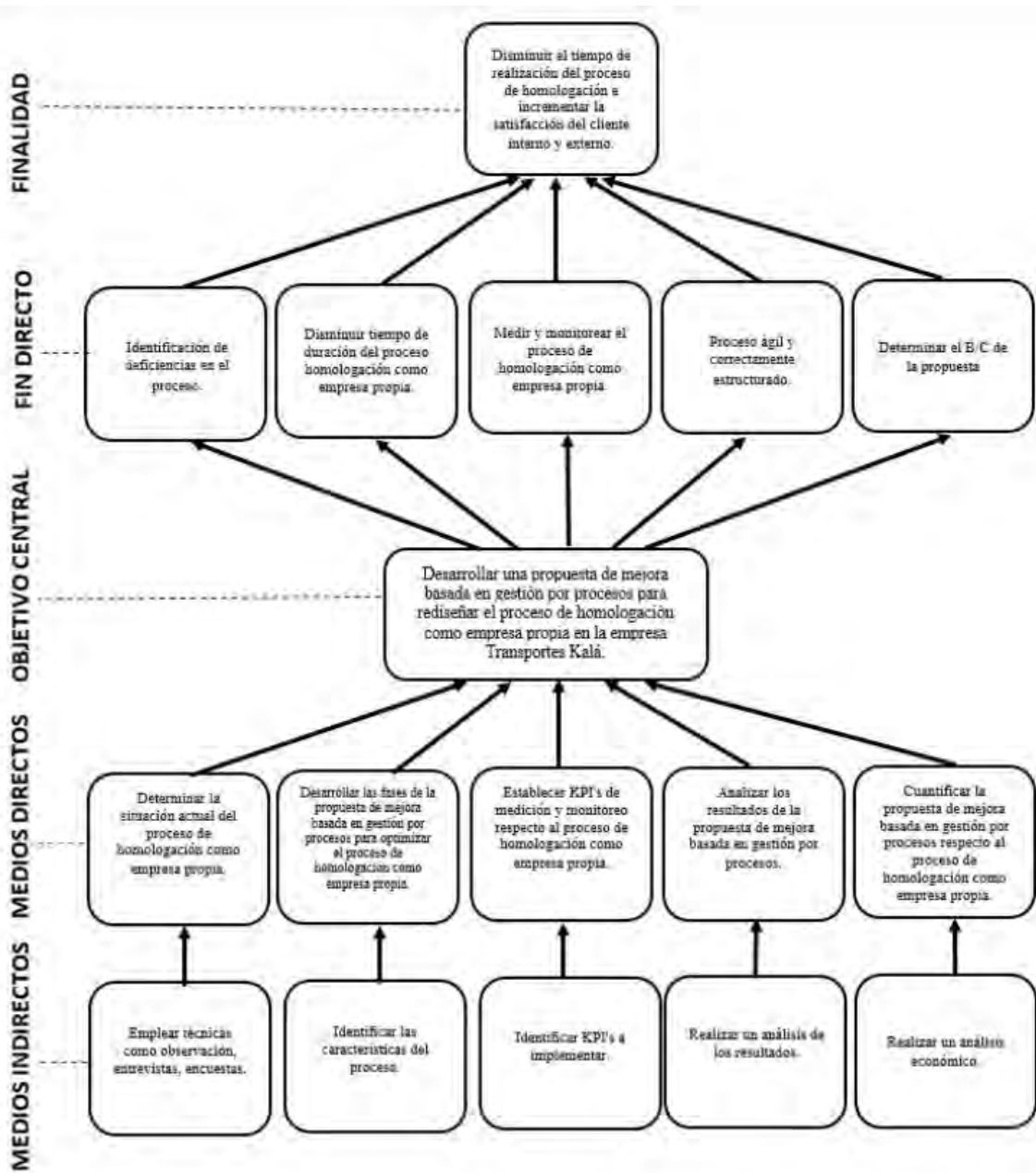
ANEXOS

Anexo N°1: Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia.

**Anexo N°2: Árbol de Objetivos**



Fuente: Elaboración propia.

**Anexo N°3: Formato de Cuestionario de identificación del proceso a mejorar**

**CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO A MEJORAR**

**Nombre:** .....

**Cargo:** .....

**Área:** .....

**Fecha:** .....**Duración:** .....

1. ¿Entre los procesos referidos a Homologaciones y auditorías, cuál considera que es el proceso que presenta mayores dificultades y problemas en su ejecución?
  - a. Proceso de Homologación como empresa propia.
  - b. Proceso de Homologación a solicitud de "cliente F".
  - c. Proceso de Homologación a solicitud de "cliente M".
  - d. Proceso de Auditorías internas.

2. ¿Por qué considera que el proceso elegido es el que presenta mayores dificultades en su ejecución?

---

---

---

---

---

---



Anexo N°4: Cuestionario de identificación del proceso a mejorar-Asistente de

RR.HH

**CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO A MEJORAR**

Nombre: EDITH ZURIGA VELIZ

Cargo: ASISTENTE RR.HH

Área: RECURSOS HUMANOS

Fecha: 19-07-2021 Duración: 12:40 pm - 12:46 pm

1. ¿Entre los procesos referidos a Homologaciones y auditorías, cuál considera que es el proceso que presenta mayores dificultades y problemas en su ejecución?

- a. Proceso de Homologación como empresa propia.
- b. Proceso de Homologación a solicitud de "cliente F".
- c. Proceso de Homologación a solicitud de "cliente M".
- d. Proceso de Auditorías internas.

2. ¿Por qué considera que el proceso elegido es el que presenta mayores dificultades en su ejecución?

Porque a veces se posterga las fechas de  
auditorías internas.

---

---

---

---

**Anexo N°5: Cuestionario de identificación del proceso a mejorar-Asistente de  
almacén**

**CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO A MEJORAR**

Nombre: Wilson Roldán Siviñcha

Cargo: Asistente de Almacén

Área: Área Logística

Fecha: 17-07-2021 Duración: 12:49 pm - 12:53 pm

1. ¿Entre los procesos referidos a Homologaciones y auditorías, cuál considera que es el proceso que presenta mayores dificultades y problemas en su ejecución?

a. Proceso de Homologación como empresa propia.  
 b. Proceso de Homologación a solicitud de "cliente F".  
 c. Proceso de Homologación a solicitud de "cliente M".  
 d. Proceso de Auditorías internas.

2. ¿Por qué considera que el proceso elegido es el que presenta mayores dificultades en su ejecución?

Porque es demasiada información lo que se presenta para el proceso de homologación como empresa propia.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Anexo N°6: Cuestionario de identificación del proceso a mejorar-Jefe de Logística**

**CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO A MEJORAR**

Nombre: Adriano Arzón

Cargo: Logística - Jefe

Área: Logística - Almacén

Fecha: 17-07-2021 Duración: 01:03 pm a 01:06 pm

1. ¿Entre los procesos referidos a Homologaciones y auditorías, cuál considera que es el proceso que presenta mayores dificultades y problemas en su ejecución?

- a. Proceso de Homologación como empresa propia.
- b. Proceso de Homologación a solicitud de "cliente P".
- c. Proceso de Homologación a solicitud de "cliente M".
- d. Proceso de Auditorías Internas.

2. ¿Por qué considera que el proceso elegido es el que presenta mayores dificultades en su ejecución?

Por la importancia de ese cliente

---

---

---

---

---

**Anexo N°7: Cuestionario de identificación del proceso a mejorar-Asistente de  
Mantenimiento**

**CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO A MEJORAR**

Nombre: PETER SANCHEZ CAMACHO

Cargo: ASISTENTE DE MANTENIMIENTO

Area: MANTENIMIENTO

Fecha: 11.07.2021 Duración: 01:32 PM 01:34 PM

1. ¿Entre los procesos referidos a Homologaciones y auditorías cuál considera que es el proceso que presenta mayores dificultades y problemas en su ejecución?

- a. Proceso de Homologación como empresa propia.
- b. Proceso de Homologación a solicitud de "cliente F".
- c. Proceso de Homologación a solicitud de "cliente M".
- d. Proceso de Auditorías internas.

2. ¿Por qué considera que el proceso elegido es el que presenta mayores dificultades en su ejecución?

Debido a que se presenta demasiada  
información lo cual dificulta su orden  
de presentación.

---

---

---

**Anexo N°8: Cuestionario de identificación del proceso a mejorar-Jefe de RR.HH.**

**CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO A MEJORAR**

Nombre: Eloy Cipriano Fajardo Fajardo

Cargo: Jefe de RR.HH. (Grupo Kala)

Área: RR.HH.

Fecha: 19-07-2021 Duración: al 35 pm - 01:41 am

1. ¿Entre los procesos referidos a Homologaciones y auditorías, cuál considera que es el proceso que presenta mayores dificultades y problemas en su ejecución?

- a. Proceso de Homologación como empresa propia.
- b. Proceso de Homologación a solicitud de "cliente F"
- c. Proceso de Homologación a solicitud de "cliente M"
- d. Proceso de Auditorías Internas.

2. ¿Por qué considera que el proceso elegido es el que presenta mayores dificultades en su ejecución?

Porque no se encuentran completamente  
definidas las responsabilidades al envío de  
documentación

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Anexo N°9: Cuestionario de identificación del proceso a mejorar-Auxiliar de Contabilidad**

**CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO A MEJORAR**

Nombre: Franco Barro Apaza  
Cargo: Auxiliar Contable  
Área: Contabilidad  
Fecha: 11.07.2021 Duración: 01:45 pm - 01:48 pm

1. ¿Entre los procesos referidos a Homologaciones y auditorías, cuál considera que es el proceso que presenta mayores dificultades y problemas en su ejecución?
- a. Proceso de Homologación como empresa propia.
  - b. Proceso de Homologación a solicitud de "cliente F".
  - c. Proceso de Homologación a solicitud de "cliente M"
  - d. Proceso de Auditorías internas.

2. ¿Por qué considera que el proceso elegido es el que presenta mayores dificultades en su ejecución?

Porque las responsabilidades en el envío de documentos  
no se encuentran definidas.

---

---

---

---

---

**Anexo N°10: Cuestionario de identificación del proceso a mejorar-Asistente de Contabilidad**

**CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO A MEJORAR**

Nombre: FRANCISCA VÁSQUEZ GARCÍA

Cargo: Asistente Contabilidad

Área: Contabilidad

Fecha: 19-07-2021 Duración: 05:04 pm a 05:07 pm

1. ¿Entre los procesos referidos a Homologaciones y auditorías, cuál considera que es el proceso que presenta mayores dificultades y problemas en su ejecución?

- a. Proceso de Homologación como empresa propia.
- b. Proceso de Homologación a solicitud de "cliente F".
- c. Proceso de Homologación a solicitud de "cliente M".
- d. Proceso de Auditorías internas.

2. ¿Por qué considera que el proceso elegido es el que presenta mayores dificultades en su ejecución?

Porque requiere mucha documentación y es difícil el orden en esos documentos

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Anexo N°11: Cuestionario de identificación del proceso a mejorar-Analista Contable**

**CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO A MEJORAR**

Nombre: José Julián Pineda López

Cargo: Analista contable

Área: Contabilidad

Fecha: 19.09.2021 Duración: 03:09 pm - 05:15 pm

1. ¿Entre los procesos referidos a Homologaciones y auditorías cuál considera que es el proceso que presenta mayores dificultades y problemas en su ejecución?

- a. Proceso de Homologación como empresa propia.
- b. Proceso de Homologación a solicitud de "cliente F".
- c. Proceso de Homologación a solicitud de "cliente M".
- d. Proceso de Auditorías Internas.

2. ¿Por qué considera que el proceso elegido es el que presenta mayores dificultades en su ejecución?

No se tiene experiencia del proceso de homologación

con empresa propia

---

---

---

---

---

**Anexo N°12: Cuestionario de identificación del proceso a mejorar-Supervisor de Operaciones**

**CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO A MEJORAR**

Nombre: Mario Adriano Patino Romaya

Cargo: Supervisor Operaciones

Area: Administración

Fecha: 30-09-2021 Duración: 01:09 p.m - 01:25 p.m

1. ¿Entre los procesos referidos a Homologaciones y auditorías, cuál considera que es el proceso que presenta mayores dificultades y problemas en su ejecución?

- a. Proceso de Homologación como empresa propia.
- b. Proceso de Homologación a solicitud de "cliente F".
- c. Proceso de Homologación a solicitud de "cliente M".
- d. Proceso de Auditorías Internas.

2. ¿Por qué considera que el proceso elegido es el que presenta mayores dificultades en su ejecución?

Cantidad de documentos requeridos y desorden en orden de documentos

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Anexo N°13: Cuestionario de identificación del proceso a mejorar-Asistente de Contabilidad**

**CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO A MEJORAR**

Nombre: Susán Andrea Ramos

Cargo: Asistente Contable

Área: Contabilidad

Fecha: 19-09-2021 Duración: 00:16:00 - 05:19 pm

1. ¿Entre los procesos referidos a Homologaciones y auditorías, cuál considera que es el proceso que presenta mayores dificultades y problemas en su ejecución?

a. Proceso de Homologación como empresa propia.  
b. Proceso de Homologación a solicitud de "cliente F".  
c. Proceso de Homologación a solicitud de "cliente M".  
d. Proceso de Auditorías internas.

2. ¿Por qué considera que el proceso elegido es el que presenta mayores dificultades en su ejecución?

Ha = tener definidas las responsabilidades en el envío de documentos.

---

---

---

---

---

**Anexo N°14: Cuestionario de identificación del proceso a mejorar-Planner de  
Mantenimiento**

**CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO A MEJORAR**

Nombre: MORONA SUMELO LUCENA GUILFORD

Cargo: PLANNER DE MANTENIMIENTO

Área: MANTENIMIENTO

Fecha: 20-07-2021 Duración: 01:16 p.m. - 01:20 p.m.

1. ¿Entre los procesos referidos a Homologaciones y auditorías cuál considera que es el proceso que presenta mayores dificultades y problemas en su ejecución?

a. Proceso de Homologación como empresa propia.  
 b. Proceso de Homologación a solicitud de "cliente F".  
 c. Proceso de Homologación a solicitud de "cliente M".  
 d. Proceso de Auditorías internas.

2. ¿Por qué considera que el proceso elegido es el que presenta mayores dificultades en su ejecución?

No se tiene procedimientos e instructivos establecidos del proceso de homologación como empresa propia

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Anexo N°15: Cuestionario de identificación del proceso a mejorar-Jefe de RR.HH.**

**CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO A MEJORAR**

Nombre: C. Abel Domínguez Domínguez

Cargo: Jefe RR.HH.

Área: RR.HH.

Fecha: 20-03-2021 Duración: 01:22 pm - 01:25 pm

1. ¿Entre los procesos referidos a Homologaciones y auditorías, cuál considera que es el proceso que presenta mayores dificultades y problemas en su ejecución?

- a. Proceso de Homologación como empresa propia.
- b. Proceso de Homologación a solicitud de "cliente F".
- c. Proceso de Homologación a solicitud de "cliente M".
- d. Proceso de Auditorías internas.

2. ¿Por qué considera que el proceso elegido es el que presenta mayores dificultades en su ejecución?

Responsabilidad no asumida por un conjunto de personas

---

---

---

---

---

---

**Anexo N°16: Cuestionario de identificación del proceso a mejorar-Supervisor SSOMA**

**CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO A MEJORAR**

Nombre: Aldair González Pazo  
Cargo: Supervisor de SSOMA  
Área: SSOMA  
Fecha: 20-07-2021 Duración: 01: 27 pm 01: 29 pm

1. ¿Entre los procesos referidos a Homologaciones y auditorías, cuál considera que es el proceso que presenta mayores dificultades y problemas en su ejecución?

- a. Proceso de Homologación como empresa propia.
- b. Proceso de Homologación a solicitud de "cliente F".
- c. Proceso de Homologación a solicitud de "cliente M".
- d. Proceso de Auditorías internas.

2. ¿Por qué considera que el proceso elegido es el que presenta mayores dificultades en su ejecución?

No se tienen procedimientos establecidos del  
proceso de homologación como empresa propia

---

---

---

---

**Anexo N°17: Cuestionario de identificación del proceso a mejorar-Supervisor SSOMA**

**CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO A MEJORAR**

Nombre: Juan Diego Mamani Paricaluz

Cargo: Supervisor SSOMA

Área: SSOMA

Fecha: 20-07-2021 Duración: 01:32 pm 01:36 pm

1. ¿Entre los procesos referidos a Homologaciones y auditorías, cuál considera que es el proceso que presenta mayores dificultades y problemas en su ejecución?

a. Proceso de Homologación como empresa propia.  
 b. Proceso de Homologación a solicitud de "cliente F".  
 c. Proceso de Homologación a solicitud de "cliente M".  
 d. Proceso de Auditorías internas.

2. ¿Por qué considera que el proceso elegido es el que presenta mayores dificultades en su ejecución?

falta de un instructivo de envío de documentos  
del proceso de homologación como empresa propia

---

---

---

---

**Anexo N°18: Cuestionario de identificación del proceso a mejorar-Asistente de**

**Facturación**

**CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO A MEJORAR**

Nombre: Olivia Inez Quico Perez

Cargo: Asistente Administrativo -facturación

Area: Contabilidad

Fecha: 20-07-2021 Duración: 01-11pm - 01:30p

1. ¿Entre los procesos referidos a Homologaciones y auditorías, cuál considera que es el proceso que presenta mayores dificultades y problemas en su ejecución?

- a. Proceso de Homologación como empresa propia.
- b. Proceso de Homologación a solicitud de "cliente F".
- c. Proceso de Homologación a solicitud de "cliente M".
- d. Proceso de Auditorías internas.

2. ¿Por qué considera que el proceso elegido es el que presenta mayores dificultades en su ejecución?

Por la documentación que se solicita

---

---

---

---

---

**Anexo N°19: Cuestionario de identificación del proceso a mejorar-Jefe SSOMA**

**CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO A MEJORAR**

Nombre: XANILY NANCY CAMARGO MATTA

Cargo: JEFE SSOMA

Área: SSOMA

Fecha: 20-03-2021 Duración: 01:45 pm - 01:51 pm

1. ¿Entre los procesos referidos a Homologaciones y auditorías, cuál considera que es el proceso que presenta mayores dificultades y problemas en su ejecución?

- a.  Proceso de Homologación como empresa propia.
- b. Proceso de Homologación a solicitud de "cliente P".
- c. Proceso de Homologación a solicitud de "cliente M".
- d. Proceso de Auditorías internas.

2. ¿Por qué considera que el proceso elegido es el que presenta mayores dificultades en su ejecución?

NO SE TIENE UN PROCEDIMIENTO DEL PROCESO DE

HOMOLOGACIÓN COMO EMPRESA PROPIA

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Anexo N°20: Cuestionario de identificación del proceso a mejorar-SsOMA**

CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO A MEJORAR

Nombre: VERONICA GONZALEZ PELLE

Cargo: Supervisor SsOMA

Área: SsOMA

Fecha: 23/07-2021 Duración: 09:02 p.m. - 02:05 p.m.

1. ¿Entre los procesos referidos a Homologaciones y auditorías, cuál considera que es el proceso que presenta mayores dificultades y problemas en su ejecución?

a. Proceso de Homologación como empresa propia.  
 b. Proceso de Homologación a solicitud de "cliente F".  
 c. Proceso de Homologación a solicitud de "cliente M".  
 d. Proceso de Auditorías internas.

2. ¿Por qué considera que el proceso elegido es el que presenta mayores dificultades en su ejecución?

No se tiene un Instrumento de estudio de  
documentos del proceso de homologación como  
empresa propia.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Anexo N°21: Cuestionario de identificación del proceso a mejorar-Jefe de Operaciones**

CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO A MEJORAR

Nombre: José Sales Baneto

Cargo: Operaciones

Área: Operaciones

Fecha: 20-07-2021 Duración: 2:06 pm - 2:10 pm

1. ¿Entre los procesos referidos a Homologaciones y auditorías, cuál considera que es el proceso que presenta mayores dificultades y problemas en su ejecución?

- a. Proceso de Homologación como empresa propia.
- b. Proceso de Homologación a solicitud de "cliente F".
- c. Proceso de Homologación a solicitud de "cliente M".
- d. Proceso de Auditorías Internas.

2. ¿Por qué considera que el proceso elegido es el que presenta mayores dificultades en su ejecución?

No se tienen dejadas las responsabilidades del envío de documentos

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Anexo N°22: Cuestionario de identificación del proceso a mejorar-Asistente de  
Mantenimiento**

**CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO A MEJORAR**

Nombre: San José Molina Andrés

Cargo: Asistente de Mantenimiento

Area: Mantenimiento

Fecha: 20-07-2021 Duración: 02:12 P.M. - 02:15 P.M.

1. ¿Entre los procesos referidos a Homologaciones y auditorías, cual considera que es el proceso que presenta mayores dificultades y problemas en su ejecución?

- a. Proceso de Homologación como empresa propia.
- b. Proceso de Homologación a solicitud de "cliente F".
- c. Proceso de Homologación a solicitud de "cliente M".
- d. Proceso de Auditorías internas.

2. ¿Por qué considera que el proceso elegido es el que presenta mayores dificultades en su ejecución?

No se tiene un número de envíos de documentos del proceso de homologación como empresa propia

---

---

---

---

**Anexo N°23: Cuestionario de identificación del proceso a mejorar-Asistente de  
Mantenimiento**

**CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO A MEJORAR**

Nombre: Steve Nicolas Flores Tapasa

Cargo: Asistente de Mantenimiento

Área: Mantenimiento

Fecha: 20-04-2021 Duración: 12:16 p.m. - 2:19 p.m.

1. ¿Entre los procesos referidos a Homologaciones y auditorías, cuál considera que es el proceso que presenta mayores dificultades y problemas en su ejecución?

a. Proceso de Homologación como empresa propia.  
 b. Proceso de Homologación a solicitud de "cliente P".  
 c. Proceso de Homologación a solicitud de "cliente M".  
 d. Proceso de Auditorías internas.

2. ¿Por qué considera que el proceso elegido es el que presenta mayores dificultades en su ejecución?

No se tiene establecido un procedimiento del proceso de homologación

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Anexo N°24: Formato de Cuestionario 01**

**CUESTIONARIO 1**

**Nombre:** .....

**Cargo:** .....

**Área:** .....

**Fecha:** ..... **Duración:** .....

1. Desde tu perspectiva actual, ¿Cómo calificarías el proceso de homologación como empresa propia?
  - a. Muy bueno
  - b. Bueno
  - c. Neutral
  - d. Malo
  - e. Muy malo

2. ¿Cómo calificaría el proceso de homologación como empresa propia en los siguientes ámbitos?

\*Marcar una opción por cada fila.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
Financiero					
Legal					
Gestión de la calidad					
Seguridad, salud ocupacional y gestión ambiental					
Capacidad operativa					
Gestión de personal					
Mantenimiento y calibración					
Logística					
Ejecución del servicio					
Gestión comercial					

3. Actualmente, el proceso de homologación como empresa propia tiene un tiempo de ciclo total de 59 días. ¿Usted se encuentra satisfecho con dicho tiempo?
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Neutral
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
4. Si el proceso de homologación como empresa propia se optimizara en 35 días. ¿Qué tan satisfecho usted se encontraría?
  - a. Totalmente satisfecho
  - b. Satisfecho
  - c. Neutral
  - d. Insatisfecho
  - e. Totalmente insatisfecho

5. Desde su perspectiva, ¿Qué sugerencias podría aportar usted para que el proceso de homologación como empresa propia mejore?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Anexo N°25: Formato de Cuestionario 02**

**CUESTIONARIO 02**

Nombre: .....

Cargo: .....

Área: .....

Fecha: ..... Duración: .....

En el presente trabajo de investigación se propone aplicar gestión por procesos al proceso de homologación como empresa propia de la empresa Transportes KALÁ SAC, con el fin de mejorar dicho proceso, para ello se ha desarrollado las siguientes propuestas:

- Reducir el tiempo de ciclo del proceso de 59 días a 24 días.
- Eliminar mudas del proceso: De 25 esperas a 3 esperas, de 7 a 0 defectos, de 12 a 0 movimientos.
- Rediseñar el proceso; puesto que de las 28 actividades ejecutadas normalmente en dicho proceso se eliminarán 11 actividades, se eliminarán las actividades de: Actividad de preparar documentación inicial áreas de la empresa; actividad de enviar documentación inicial al área de mejora continua; actividad de recepcionar y revisar documentación inicial; actividad de solicitar documentación inicial pendiente; actividad de preparar, recolectar y enviar documentación inicial pendiente; actividad de revisar documentación inicial pendiente; actividad de comunicar plazos para envío de totalidad de documentos; actividad de revisión de documentación; actividad de solicitar documentación total pendiente; actividad de preparar, recolectar y enviar documentación pendiente; actividad de revisar documentación pendiente.
- Reducir formatos: Se reducirán 2 formatos; puesto que el formato de selección de proveedores con el formato de evaluación periódica de proveedores; se combinarán en uno solo.
- Digitalizar formatos: Todos los formatos parte del proceso de homologación como empresa propia serán por medio digital.
- Proponer implementar una política: Política del proceso de homologación como empresa propia.
- Proponer implementar un instructivo: Instructivo del envío de documentos de proceso de homologación como empresa propia.
- Proponer implementar un procedimiento: Procedimiento del proceso de homologación como empresa propia.

1. Desde su perspectiva actual, ¿Cómo calificarías el proceso de homologación como empresa propia si se llegara a implementar las propuestas de mejora descritas líneas arriba?
- a. Muy bueno
  - b. Bueno
  - c. Neutral
  - d. Malo
  - e. Muy malo

2. ¿Cómo calificaría el proceso de homologación como empresa propia en los siguientes ámbitos, si se llegara a implementar las propuestas de mejora descritas líneas arriba?

\*Marcar una opción por cada fila.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
Financiero					
Legal					
Gestión de la calidad					
SSOMA					
Capacidad operativa					
Gestión de personal					
Mantenimiento y calibración					
Logística					
Ejecución del servicio					
Gestión comercial					

3. Con las propuestas de mejora descritas líneas arriba, el tiempo de ciclo total del proceso de homologación como empresa propia podría tener un tiempo de ciclo de 24 días. De ser así ¿Qué tan satisfecho se encontraría usted con dicho tiempo?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Neutral
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
4. El proceso de homologación como empresa propia podría optimizarse en 35 días, con las mejoras descritas líneas arriba ¿Qué tan satisfecho usted se encontraría si se llegara a implementar dichas mejoras?
- a. Totalmente satisfecho
  - b. Satisfecho
  - c. Neutral
  - d. Insatisfecho
  - e. Totalmente insatisfecho

5. Desde su perspectiva, ¿Qué recomendaciones podría aportar usted para que el proceso de homologación como empresa propia sea sostenible en el tiempo?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Anexo N°26: Cuestionario I-Asistente de RR.HH.**

**CUESTIONARIO I**

Nombre: EDITH ZUÑIGA VELIZ

Cargo: ASISTENTE RR.HH.

Área: RECURSOS HUMANOS

Fecha: 17/03/2021 Duración: 01:52 pm - 01:59 pm

1. Desde su perspectiva actual, ¿Cómo calificarías el proceso de homologación como empresa propia?

a. Muy bueno  
 b. Bueno  
 c. Neutral  
 d. Malo  
 e. Muy malo

2. ¿Cómo calificaría el proceso de homologación como empresa propia en los siguientes ámbitos?  
 \*Marcar una opción por cada fila.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
Financiero				X	
Legal				X	
Gestión de la calidad			X		
Seguridad, salud ocupacional y gestión ambiental				X	
Capacidad operativa				X	
Gestión de personal				X	
Mantenimiento y calibración				X	
Logística			X		
Ejecución del servicio				X	
Gestión comercial				X	

3. Actualmente, el proceso de homologación como empresa propia tiene un tiempo de ciclo total de 59 días. ¿Usted se encuentra satisfecho con dicho tiempo?

a. Totalmente de acuerdo  
 b. De acuerdo  
 c. Neutral  
 d. En desacuerdo  
 e. Totalmente en desacuerdo

4. Si el proceso de homologación como empresa propia se optimizara en 35 días, ¿Qué tan satisfecho usted se encontraría?

a. Totalmente satisfecho  
 b. Satisfecho  
 c. Neutral  
 d. Insatisfecho  
 e. Totalmente insatisfecho

5. Desde su perspectiva, ¿Qué sugerencias podría aportar usted para que el proceso de homologación como empresa propia mejore?

Mayor actualización de MOF y aplicar otros criterios para la selección del personal.

**Anexo N°27: Cuestionario I-Asistente de Almacén**

**CUESTIONARIO I**

Nombre: Wilson Rondón

Cargo: Almacén

Área: Almacén Logística

Fecha: 13-09-2021 Duración: 03:58 min - 04:06 min

1. Desde tu perspectiva actual, ¿Cómo calificas el proceso de homologación como empresa propia?

a. Muy bueno  
 b. Bueno  
 c. Neutral  
 d. Malo  
 e. Muy malo

2. ¿Cómo calificas el proceso de homologación como empresa propia en los siguientes ámbitos?  
 \*Menciona una opción por cada fila.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
Financiero					X
Legal				X	
Gestión de la calidad				X	
Seguridad, salud ocupacional y gestión ambiental				X	
Capacidad operativa			X		
Gestión de personal			X		
Mantenimiento y calibración				X	
Logística				X	
Ejecución del servicio				X	
Gestión comercial				X	

3. Actualmente, el proceso de homologación como empresa propia tiene un tiempo de ciclo total de 59 días. ¿Con qué se encuentra satisfecho con dicho tiempo?

a. Totalmente de acuerdo  
 b. De acuerdo  
 c. Neutral  
 d. En desacuerdo  
 e. Totalmente en desacuerdo

4. Si el proceso de homologación como empresa propia se optimizara en 31 días, ¿Qué tan satisfecho estarías si se concretara?

a. Totalmente satisfecho  
 b. Satisfecho  
 c. Neutral  
 d. Insatisfecho  
 e. Totalmente insatisfecho

5. Desde tu perspectiva, ¿Qué sugerencia podría aportar usted para que el proceso de homologación como empresa propia mejore?

Manejar virtualmente portales internos de  
evaluación de proveedores.

**Anexo N°28: Cuestionario I-Jefe de Logística**

**CUESTIONARIO I**

Nombre: Adriana Arzaga

Cargo: Logística jefe

Área: Logística - Almacén

Fecha: 13-08-2021 Duración: 10:16 am - 10:25 am

- Desde tu perspectiva actual, ¿Cómo calificarías el proceso de homologación como empresa propia?
  - Muy bueno
  - Bueno
  - Neutral
  - Malo
  - Muy malo
- ¿Cómo calificaría el proceso de homologación como empresa propia en los siguientes ámbitos?  
\*Marcar con opción por cada fila.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
Financiero					
Legal					
Gestión de la entidad					
Seguridad, salud ocupacional y gestión ambiental					
Capacidad operativa					
Gestión de personal					
Monitoreo y calibración					
Logístico					
Ejecución del servicio					
Destino comercial					

- Actualmente, el proceso de homologación como empresa propia tiene un tiempo de ciclo total de 58 días. ¿Cómo se encuentra satisfecho con dicho tiempo?
  - Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutral
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
- Si el proceso de homologación como empresa propia se optimizara en 35 días. ¿Qué tan satisfecho usted se encontraría?
  - Totalmente satisfecho
  - Satisfecho
  - Neutral
  - Insatisfecho
  - Totalmente insatisfecho
- Desde su perspectiva, ¿Qué sugerencias podría aportar usted para que el proceso de homologación como empresa propia mejore?

---



---



---



---

**Anexo N°29: Cuestionario I-Asistente de Mantenimiento**

**CUESTIONARIO I**

Nombre: PETER SANCHEZ CAMACHO

Cargo: ASISTENTE DE MANTENIMIENTO

Área: MANTENIMIENTO

Fecha: 13.08.2021 Duración: 10:48 AM - 10:52 AM

1. Desde su perspectiva actual, ¿Cómo calificaría el proceso de homologación como empresa propia?

- Muy bueno
- Buena
- Neutral
- Malo
- Muy malo

2. ¿Cómo calificaría el proceso de homologación como empresa propia en los siguientes ámbitos?  
\*Marcar una opción por cada fila.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
Financiero				X	
Legal				X	
Gestión de la calidad				X	
Seguridad, salud ocupacional y gestión ambiental				X	
Capacidad operativa				X	
Gestión de personal				X	
Mantenimiento y calibración				X	
Logística				X	
Ejecución del servicio				X	
Gestión corporativa				X	

3. Actualmente, el proceso de homologación como empresa propia tiene un tiempo de ciclo total de 39 días. ¿Cómo se encuentra satisfecho con dicho tiempo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4. Si el proceso de homologación como empresa propia se optimizara en 33 días. ¿Qué tan satisfecho usted se encuentra?

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Neutral
- Insatisfecho
- Totalmente insatisfecho

5. Desde su perspectiva, ¿Qué sugerencias podría aportar usted para que el proceso de homologación como empresa propia mejore?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Anexo N°30: Cuestionario I-Jefe de RR.HH (Grupo Kalá)**

**CUESTIONARIO I**

Nombre: Eloy Capono Flores Pallas

Cargo: Jefe de RR.HH (Grupo Kalá)

Área: RR.HH

Fecha: 13-08-2021 Duración: 09:12 a.m. - 09:26 p.m.

1. Desde tu perspectiva actual, ¿Cómo calificarías el proceso de homologación como empresa propia?

a. Muy bueno  
 b. Bueno  
 c. Neutral  
 d. Malo  
 e. Muy malo

2. ¿Cómo calificarías el proceso de homologación como empresa propia en los siguientes ámbitos?  
 \*Marcar una opción por cada fila.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
Financiero				X	
Legal				X	
Gestión de la calidad				X	
Seguridad, salud ocupacional y gestión ambiental				X	
Capacidad operativa				X	
Gestión de personal				X	
Mantenimiento y calibración				X	
Logística				X	
Ejecución del servicio				X	
Gestión estratégica				X	

3. Actualmente, el proceso de homologación como empresa propia tiene un tiempo de ciclo total de 39 días. ¿Cómo se encuentra satisfecho con dicho tiempo?

a. Totalmente de acuerdo  
 b. De acuerdo  
 c. Neutral  
 d. En desacuerdo  
 e. Totalmente en desacuerdo

4. Si el proceso de homologación como empresa propia se optimizara en 33 días. ¿Qué tan satisfecho quedas con el comentario?

a. Totalmente satisfecho  
 b. Satisfecho  
 c. Neutral  
 d. Insatisfecho  
 e. Totalmente insatisfecho

5. Desde su perspectiva, ¿Qué sugerencias podría aportar usted para que el proceso de homologación como empresa propia mejore?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Anexo N°31: Cuestionario I-Auxiliar de Contabilidad**

**CUESTIONARIO 1**

Nombre: Franklin Ramos Apaza

Cargo: Auxiliar contable

Área: Contabilidad

Fecha: 13/02/2021 Duración: 01:08 - 01:14 pm

1. Desde tu perspectiva actual, ¿Cómo calificarías el proceso de homologación como empresa propia?

- Muy bueno
- Bueno
- Neutral
- Malo
- Muy malo

2. ¿Cómo calificaría el proceso de homologación como empresa propia en los siguientes ámbitos?  
\*Marcar una opción por cada fila.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
Financiero				X	
Legal				X	
Gestión de la calidad				X	
Seguridad, salud ocupacional y gestión ambiental				X	
Capacidad operativa				X	
Gestión de personal				X	
Mantenimiento y calibración				X	
Logística				X	
Ejecución del servicio				X	
Gestión comercial			X		

3. Actualmente, el proceso de homologación como empresa propia tiene un tiempo de ciclo total de 59 días. ¿Usted se encuentra satisfecho con dicho tiempo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4. Si el proceso de homologación como empresa propia se optimizara en 35 días. ¿Qué tan satisfecho usted se encontraría?

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Neutral
- Insatisfecho
- Totalmente insatisfecho

5. Desde su perspectiva, ¿Qué sugerencias podría aportar usted para que el proceso de homologación como empresa propia mejore?

orden en documentos

---



---



---

**Anexo N°32: Cuestionario I-Asistente de Contabilidad**

**CUESTIONARIO I**

Nombre: Renei Mercedes Gaudet

Cargo: Asistente de contabilidad

Área: Contabilidad

Fecha: 13-08-2021 Duración: 01:15 pm - 01:30 pm

1. Desde tu perspectiva actual, ¿Cómo calificas el proceso de homologación en tu empresa propia?

a. Muy bueno  
b. Bueno  
c.  Neutral  
d. Malo  
e. Muy malo

2. ¿Cómo calificas el proceso de homologación como empresa propia en los siguientes ámbitos?  
\*Marcar una opción por cada fila.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
Financiero			<input checked="" type="checkbox"/>		
Legal			<input checked="" type="checkbox"/>		
Gestión de la calidad			<input checked="" type="checkbox"/>		
Seguridad, salud ocupacional y gestión ambiental			<input checked="" type="checkbox"/>		
Capacidad operativa			<input checked="" type="checkbox"/>		
Gestión de personal			<input checked="" type="checkbox"/>		
Mantenimiento y calibración			<input checked="" type="checkbox"/>		
Logística			<input checked="" type="checkbox"/>		
Ejecución del servicio			<input checked="" type="checkbox"/>		
Gestión comercial			<input checked="" type="checkbox"/>		

3. Actualmente, el proceso de homologación como empresa propia tiene un tiempo de ciclo total de 50 días. ¿Usted se encuentra satisfecho con dicho tiempo?

a. Totalmente de acuerdo  
b. De acuerdo  
c.  Neutral  
d. En desacuerdo  
e. Totalmente en desacuerdo

4. Si el proceso de homologación como empresa propia se optimizara en 35 días. ¿Qué tan satisfecho usted se encuentra?

a. Totalmente satisfecho  
b.  Satisfecho  
c. Neutral  
d. Insatisfecho  
e. Totalmente insatisfecho

5. Desde su perspectiva, ¿Qué sugerencia podría aportar usted para que el proceso de homologación como empresa propia mejore?

Muyto orden en documentación

---



---



---

**Anexo N°33: Cuestionario I-Analista de Contabilidad**

**CUESTIONARIO I**

Nombre: JUAN CARLOS RAMIRO HUAYTA

Cargo: Analista contable

Área: Contabilidad

Fecha: 13.10.2021 Duración: 02:25 min. 02:30 seg.

1. Desde su perspectiva actual, ¿Cómo calificaría el proceso de homologación como empresa propia?

a. Muy bueno  
 b. Bueno  
 c. Neutral  
 d. Malo  
 e. Muy malo

2. ¿Cómo calificaría el proceso de homologación como empresa propia en los siguientes ámbitos?  
 \*Marcar una opción por cada fila

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
Financiero				<input checked="" type="checkbox"/>	
Legal				<input checked="" type="checkbox"/>	
Gestión de la calidad				<input checked="" type="checkbox"/>	
Seguridad, salud ocupacional y gestión ambiental				<input checked="" type="checkbox"/>	
Capacidad operativa				<input checked="" type="checkbox"/>	
Gestión de personal				<input checked="" type="checkbox"/>	
Mantenimiento y calibración				<input checked="" type="checkbox"/>	
Logístico				<input checked="" type="checkbox"/>	
Ejecución del servicio				<input checked="" type="checkbox"/>	
Gestión comercial				<input checked="" type="checkbox"/>	

3. Actualmente, el proceso de homologación como empresa propia tiene un periodo de ciclo total de 58 días. ¿Usted se encuentra satisfecho con dicho tiempo?

a. Totalmente de acuerdo  
 b. De acuerdo  
 c. Neutral  
 d. En desacuerdo  
 e. Totalmente en desacuerdo

4. Si el proceso de homologación como empresa propia se optimizara en 35 días, ¿qué tan satisfecho usted se encontraría?

a. Totalmente satisfecho  
 b. Satisfecho  
 c. Neutral  
 d. Insatisfecho  
 e. Totalmente insatisfecho

5. Desde su perspectiva, ¿Qué sugerencias podría aportar usted para que el proceso de homologación como empresa propia mejore?

mejor orden en documentación

---



---



---

**Anexo N°34: Cuestionario I-Supervisor de Operaciones**

**CUESTIONARIO I**

Nombre: *Mario Andino Pizarro Tondero*

Cargo: *Supervisor Operaciones*

Área: *Operaciones*

Fecha: *18/03/2021* Duración: *05:10 pm - 05:00 pm*

1. Desde tu perspectiva actual, ¿cómo calificarías el proceso de homologación como empresa propia?

a. Muy buena  
**b. Buena**  
 c. Neutral  
 d. Mala  
 e. Muy mala

2. ¿Cómo calificarías el proceso de homologación como empresa propia en los siguientes ámbitos?  
 \*Marcar una opción por cada fila.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
Financiero				X	
Legal				X	
Creación de la calidad				X	
Seguridad, salud ocupacional y gestión ambiental				X	
Capacidad operativa				X	
Gestión de personal				X	
Mantenimiento y calibración				X	
Logística				X	
Ejecución del servicio				X	
Gestión comercial				X	

3. Actualmente, el proceso de homologación como empresa propia tiene un tiempo de ciclo total de 39 días. ¿Cómo se encuentra satisfecho con dicho tiempo?

a. Totalmente de acuerdo  
**b. De acuerdo**  
 c. Neutral  
 d. En desacuerdo  
 e. Totalmente en desacuerdo

4. Si el proceso de homologación como empresa propia se optimizara en 35 días. ¿Qué tan satisfecho usted se encontraría?

a. Totalmente satisfecho  
**b. Satisfecho**  
 c. Neutral  
 d. Insatisfecho  
 e. Totalmente insatisfecho

5. Desde su perspectiva, ¿qué sugerencias podría aportar usted para que el proceso de homologación como empresa propia mejore?

*Optimizar formatos de planillas de proyectos*

---



---



---

**Anexo N°35: Cuestionario I-Asistente de Contabilidad**

**CUESTIONARIO I**

Nombre: Susan Fabrice Ramos

Cargo: Asistente Contable

Área: Contabilidad

Fecha: 18.08.2021 Duración: 07.45.00.00 03:45.00.00

1. Desde su perspectiva actual, ¿Cómo calificaría el proceso de homologación como empresa propia?

- Muy buena
- Buena
- Neutral
- Mala
- Muy mala

2. ¿Cómo valoraría el proceso de homologación como empresa propia en los siguientes ámbitos?  
\*Marcar una opción por cada fila.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
Financiero				<input checked="" type="checkbox"/>	
Legal				<input checked="" type="checkbox"/>	
Gestión de la calidad				<input checked="" type="checkbox"/>	
Seguridad, salud ocupacional y gestión ambiental				<input checked="" type="checkbox"/>	
Capacidad operativa				<input checked="" type="checkbox"/>	
Gestión de personal				<input checked="" type="checkbox"/>	
Mantenimiento y calibración				<input checked="" type="checkbox"/>	
Lingüística				<input checked="" type="checkbox"/>	
Ejecución del servicio				<input checked="" type="checkbox"/>	
Gestión comercial				<input checked="" type="checkbox"/>	

3. Actualmente, el proceso de homologación como empresa propia tiene un tiempo de ciclo total de 35 días. ¿Qué tan adecuada sería con dicho tiempo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4. Si el proceso de homologación como empresa propia se optimizara en 15 días, ¿qué tan adecuada sería la circunstancia?

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Neutral
- Insatisfecho
- Totalmente insatisfecho

5. Desde su perspectiva, ¿Qué sugerencias podría aportar usted para que el proceso de homologación como empresa propia mejore?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Anexo N°36: Cuestionario I-Planner de Mantenimiento**

**CUESTIONARIO I**

Nombre: IRAZOLA CAMELO LUCENA GONZALEZ  
 Cargo: PLANNER DE MANTENIMIENTO  
 Área: MANTENIMIENTO  
 Fecha: 14-08-2021 Duración: 10:25 - 10:36 am

1. Desde tu perspectiva actual, ¿Cómo calificarias el proceso de homologación de una empresa propia?

a. Muy bueno  
 b. Buena  
 c. Neutral  
 d. Malo  
 e. Muy malo

2. ¿Cómo calificarias el proceso de homologación como empresa propia en los siguientes ámbitos?  
 \*Marcar una opción por cada fila

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
Financiero				X	
Legal				X	
Gestión de la calidad				X	
Seguridad, salud ocupacional y gestión ambiental				X	
Capacidad operativa				X	
Gestión de personal				X	
Mantenimiento y calibración				X	
Logística				X	
Ejecución del servicio				X	
Gestión comercial				X	

3. Actualmente, el proceso de homologación como empresa propia tiene un tiempo de ciclo total de 50 días. ¿Usted se encuentra satisfecho con dicho tiempo?

a. Totalmente de acuerdo  
 b. De acuerdo  
 c. Neutral  
 d. En desacuerdo  
 e. Totalmente en desacuerdo

4. Si el proceso de homologación como empresa propia se optimizara en 35 días. ¿Qué tan satisfecho usted se encuentra?

a. Totalmente satisfecho  
 b. Satisfecho  
 c. Neutral  
 d. Insatisfecho  
 e. Totalmente insatisfecho

5. Desde su perspectiva, ¿Qué sugerencias podría aportar usted para que el proceso de homologación como empresa propia mejore?

Mayor tiempo para levantamiento de observaciones

---



---



---

**Anexo N°37: Cuestionario I-Jefe de RR.HH.**

**CUESTIONARIO 1**

Nombre: Enol Antonio Trujillo

Cargo: Jefe RR.HH.

Área: RR.HH.

Fecha: 17/08/2021 Duración: 08:38 pm + 02:41 extra

1. Desde tu perspectiva actual, ¿Cómo calificarías el proceso de homologación de tu empresa propia?

a. Muy bueno  
b. Bueno  
c. Neutral  
d. Malo  
e. Muy malo

2. ¿Cómo calificarías el proceso de homologación como empresa propia en los siguientes ámbitos?  
\*Marcar una opción por cada fila.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
Fianciero				X	
Legal				X	
Calidad de la calidad				X	
Seguridad, salud ocupacional y gestión ambiental				X	
Capacidad operativa				X	
Gestión de personal				X	
Mantenimiento y calibración				X	
Logística				X	
Ejecución del servicio				X	
Gestión comercial				X	

3. Actualmente, el proceso de homologación como empresa propia tiene un tiempo de ciclo total de 59 días. ¿Usted se encuentra satisfecho con dicho tiempo?

a. Totalmente de acuerdo  
b. De acuerdo  
c. Neutral  
d. En desacuerdo  
e. Totalmente en desacuerdo

4. Si el proceso de homologación como empresa propia se optimizara en 15 días, ¿Dónde te sentirías más satisfecho?

a. Totalmente satisfecho  
b. Satisfecho  
c. Neutral  
d. Insatisfecho  
e. Totalmente insatisfecho

5. Desde tu perspectiva, ¿Qué sugerencias podrías aportar para que el proceso de homologación como empresa propia mejore?

mayor flexibilidad para cumplir y bienestar

---



---



---

**Anexo N°38: Cuestionario I-Supervisor de SSOMA**

CUESTIONARIO I

Nombre: Aldair Gonzalo Pava

Cargo: Supervisor de SSOMA

Área: SSOMA

Fecha: 17.08.2021 Duración: 02:21.00 a 02:38 pm

1. Desde tu perspectiva actual, ¿Cómo calificarías el proceso de homologación como empresa propia?

a. Muy bueno  
 b. Bueno  
 c. Neutral  
 d. Malo  
 e. Muy malo

2. ¿Cómo calificaría el proceso de homologación como empresa propia en los siguientes ámbitos?  
 \*Marcar una opción por cada fila.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
Financiero				X	
Legal				X	
Gestión de la calidad				X	
Seguridad, salud ocupacional y gestión ambiental			X		
Capacidad operativa				X	
Gestión de personal				X	
Mantenimiento y calibración				X	
Logística				X	
Ejecución del servicio				X	
Gestión comercial			X		

3. Actualmente, el proceso de homologación como empresa propia tiene un tiempo de ciclo total de 59 días. ¿Usted se encuentra satisfecho con dicho tiempo?

a. Totalmente de acuerdo  
 b. De acuerdo  
 c. Neutral  
 d. En desacuerdo  
 e. Totalmente en desacuerdo

4. Si el proceso de homologación como empresa propia se optimizara en 35 días. ¿Qué tan satisfecho usted se encontraría?

a. Totalmente satisfecho  
 b. Satisfecho  
 c. Neutral  
 d. Insatisfecho  
 e. Totalmente insatisfecho

5. Desde su perspectiva, ¿Qué sugerencias podría aportar usted para que el proceso de homologación como empresa propia mejore?

Mayor tiempo para el levantamiento de oportunidades de mejora

**Anexo N°39: Cuestionario I-Supervisor de SSOMA**

**CUESTIONARIO 1**

Nombre: Juan Diego Mamani Paricchu

Cargo: SUPERVISOR SSOMA

Área: SSOMA

Fecha: 17-08-2021 Duración: 01:14 PM - 01:20 PM

1. Desde tu perspectiva actual, ¿Cómo calificarías el proceso de homologación como empresa propia?

- Muy bueno
- Bueno
- Neutral
- Malo
- Muy malo

2. ¿Cómo calificarías el proceso de homologación como empresa propia en los siguientes ámbitos?  
\*Marcar una opción por cada fila.

	May insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
Financiero				X	
Legal				X	
Gestión de la calidad				X	
Seguridad, salud ocupacional y gestión ambiental				X	
Capacidad operativa			X		
Gestión de personal			X		
Mantenimiento y calibración			X		
Logística			X		
Ejecución del servicio			X		
Gestión comercial		X			

3. Actualmente, el proceso de homologación como empresa propia tiene un tiempo de ciclo total de 59 días. ¿Usted se encuentra satisfecho con dicho tiempo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4. Si el proceso de homologación como empresa propia se optimizara en 35 días. ¿Qué tan satisfecho usted se encontraría?

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Neutral
- Insatisfecho
- Totalmente insatisfecho

5. Desde su perspectiva, ¿Qué sugerencias podría aportar usted para que el proceso de homologación como empresa propia mejore?

Mayor orden de Registros

---



---



---

**Anexo N°40: Cuestionario I-Asistente de Facturación**

**CUESTIONARIO I**

Nombre: Clara Inés Quico Páez

Cargo: Asistente Administrativo - Facturación

Área: Contabilidad

Fecha: 20-09-2021 Duración: 09:36 pm - 01:42 pm

1. Desde tu perspectiva actual, ¿Cómo calificarías el proceso de homologación como empresa propia?

- Muy bueno
- Bueno
- Neutral
- Malo
- Muy malo

2. ¿Cómo calificaría el proceso de homologación como empresa propia en los siguientes ámbitos?  
\*Marcar una opción por cada fila.

	May insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
Financiero					<input checked="" type="checkbox"/>
Legal					<input checked="" type="checkbox"/>
Gestión de la calidad				<input checked="" type="checkbox"/>	
Seguridad, salud ocupacional y gestión ambiental				<input checked="" type="checkbox"/>	
Capacidad operativa				<input checked="" type="checkbox"/>	
Gestión de personal				<input checked="" type="checkbox"/>	
Mantenimiento y calibración			<input checked="" type="checkbox"/>		
Logística			<input checked="" type="checkbox"/>		
Ejecución del servicio			<input checked="" type="checkbox"/>		
Gestión comercial			<input checked="" type="checkbox"/>		

3. Actualmente, el proceso de homologación como empresa propia tiene un tiempo de ciclo total de 39 días. ¿Usted se encuentra satisfecho con dicho tiempo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4. Si el proceso de homologación como empresa propia se optimizara en 35 días. ¿Qué tan satisfecho usted se encuentra?

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Neutral
- Insatisfecho
- Totalmente insatisfecho

5. Desde su perspectiva, ¿Qué sugerencias podría aportar usted para que el proceso de homologación como empresa propia mejore?

Mejorar el sistema de registro de servicio y documentarlo semanal llenada correcta.

**Anexo N°41: Cuestionario I-Jefe de SSOMA**

**CUESTIONARIO I**

Nombre: YANILY NADCY CAMARGO MAYTA

Cargo: JEFE SSOMA

Área: SSOMA

Fecha: 18-08-2021 Duración: 02:34 pm - 02:39 pm

1. Desde tu perspectiva actual, ¿Cómo calificas el proceso de homologación como empresa propia?

- Muy bueno
- Bueno
- Neutral
- Malo
- Muy malo

2. ¿Cómo calificaría el proceso de homologación como empresa propia en los siguientes ámbitos?  
\*Marcar una opción por cada fila.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
Financiero				X	
Legal				X	
Gestión de la calidad				X	
Seguridad, salud ocupacional y gestión ambiental				X	
Capacidad operativa				X	
Gestión de personal				X	
Mantenimiento y calibración				X	
Logística				X	
Ejecución del servicio				X	
Gestión comercial				X	

3. Actualmente, el proceso de homologación como empresa propia tiene un tiempo de ciclo total de 59 días. ¿Usted se encuentra satisfecho con dicho tiempo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4. Si el proceso de homologación como empresa propia se optimizara en 35 días. ¿Qué tan satisfecho usted se encontraría?

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Neutral
- Insatisfecho
- Totalmente insatisfecho

5. Desde su perspectiva, ¿Qué sugerencias podría aportar usted para que el proceso de homologación como empresa propia mejore?

MEJORA EN LA PARTICIPACION DE LAS AREAS

---



---



---

**Anexo N°42: Cuestionario I-Supervisor SSOMA**

**CUESTIONARIO I**

Nombre: Urbano Pamela Pelle

Cargo: Supervisor SSOMA

Área: SSOMA

Fecha: 18/08/2021 Duración: 04:52 por 04:45pm

1. Desde tu perspectiva actual, ¿Cómo calificarías el proceso de homologación como empresa propia?

- May bueno.
- Bueno.
- Neutral.
- Malo.
- May malo.

2. ¿Cómo calificarás el proceso de homologación como empresa propia en los siguientes ámbitos?  
\*Marcar una opción por cada fila

	May insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	May satisfecho
Financiero				X	
Legal				X	
Gestión de la calidad					X
Seguridad, salud ocupacional y gestión ambiental				X	
Capacidad operativa				X	
Gestión de personal				X	
Mantenimiento y calibración				X	
Logística				X	
Ejecución del servicio				X	
Gestión comercial				X	

3. Actualmente, el proceso de homologación como empresa propia tiene un tiempo de ciclo total de 90 días. ¿Hasta se encuentra satisfecho con dicho tiempo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4. Si el proceso de homologación como empresa propia se optimizara en 25 días ¿Qué tan insatisfecho usted se encontraría?

- Totalmente insatisfecho
- Satisfecho
- Neutral
- Insatisfecho
- Totalmente insatisfecho

5. Desde tu perspectiva, ¿Qué sugerencias podría aportar usted para que el proceso de homologación como empresa propia mejore?

Orden de documento

---



---



---

**Anexo N°43: Cuestionario I-Jefe de Operaciones**

**CUESTIONARIO I**

Nombre: José Salas Baneto

Cargo: Operaciones

Área: Operaciones

Fecha: 18-03-21 Duración: 04:41 pm - 04:50 pm

1. Desde tu perspectiva actual, ¿Cómo calificas el proceso de homologación como empresa propia?

a. Muy bueno  
 b. Bueno  
 c. Neutral  
 d. Malo  
 e. Muy malo

2. ¿Cómo calificas el proceso de homologación como empresa propia en los siguientes ámbitos?  
 \*Marcar una opción por cada fila.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
Financiero				X	
Legal				X	
Gestión de la ciudad				X	
Seguridad, salud ocupacional y gestión ambiental				X	
Capacidad operativa				X	
Gestión de personal				X	
Mantenimiento y calibración				X	
Logística				X	
Ejecución del servicio				X	
Gestión comercial				X	

3. Actualmente, el proceso de homologación como empresa propia viene en tiempo de cuánto total de 39 días. ¿Estos se encuentran satisfechos con dicho tiempo?

a. Totalmente de acuerdo  
 b. De acuerdo  
 c. Neutral  
 d. En desacuerdo  
 e. Totalmente en desacuerdo

4. Si el proceso de homologación como empresa propia se optimiza en 55 días, ¿Qué tan satisfecho estás con este resultado?

a. Totalmente satisfecho  
 b. Satisfecho  
 c. Neutral  
 d. Insatisfecho  
 e. Totalmente insatisfecho

5. Desde tu perspectiva, ¿Qué sugerencias podrías aportar para que el proceso de homologación como empresa propia mejore?

Mejorar los formatos de catalogación e implementar procedimientos para cada operación

**Anexo N°44: Cuestionario I-Asistente de Mantenimiento**

**CUESTIONARIO I**

Nombre: Juan Poma Medina Garcia

Cargo: Asistente de Mantenimiento

Área: Mantenimiento

Fecha: 13.08.2021 Duración: 02:09 pm Of. Mayor

1. Desde su perspectiva actual, ¿Cómo calificaría el proceso de homologación como empresa propia?

- Muy bueno
- Buena
- Neutral
- Mala
- Muy mala

2. ¿Cómo calificaría el proceso de homologación como empresa propia en los siguientes ámbitos?  
\*Marcar una opción por cada fila.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
Financiero				<input checked="" type="checkbox"/>	
Legal				<input checked="" type="checkbox"/>	
Gestión de la calidad			<input checked="" type="checkbox"/>		
Seguridad, salud ocupacional y gestión ambiental			<input checked="" type="checkbox"/>		
Capacidad operativa		<input checked="" type="checkbox"/>			
Gestión de personal			<input checked="" type="checkbox"/>		
Mantenimiento y calibración			<input checked="" type="checkbox"/>		
Logística			<input checked="" type="checkbox"/>		
Ejecución del servicio			<input checked="" type="checkbox"/>		
Gestión comercial			<input checked="" type="checkbox"/>		

3. Actualmente, el proceso de homologación como empresa propia tiene un tiempo de ciclo total de 30 días. ¿usted se encuentra satisfecho con dicho tiempo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4. Si el proceso de homologación como empresa propia se optimizara en 15 días, ¿Qué tan satisfecho usted se encontraría?

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Neutral
- Insatisfecho
- Totalmente insatisfecho

5. Desde su perspectiva, ¿Qué sugerencias podría aportar usted para que el proceso de homologación como empresa propia mejore?

Más capacitaciones

---



---



---

**Anexo N°45: Cuestionario I-Asistente de Mantenimiento**

**CUESTIONARIO I**

Nombre: Señor Nicolas Flores Tapate

Cargo: Asistente de Mantenimiento

Área: Mantenimiento

Fecha: 13-03-2021 Duración: 04:15 - 09:21

1. Desde tu perspectiva usual, ¿Cómo calificas el proceso de homologación como empresa propia?

a. Muy bueno  
 b. Bueno  
 c. Neutral  
 d. Malo  
 e. Muy malo

2. ¿Cómo calificas el proceso de homologación como empresa propia en los siguientes ámbitos?  
 \*Marcar una opción por cada fila.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
Financiero			<input type="radio"/>		
Legal		<input type="radio"/>			
Gestión de la calidad					<input type="radio"/>
Seguridad, salud ocupacional y gestión ambiental					<input type="radio"/>
Capacidad operativa				<input type="radio"/>	
Gestión de personal				<input type="radio"/>	
Mantenimiento y calibración					<input type="radio"/>
Logística				<input type="radio"/>	
Ejecución del servicio				<input type="radio"/>	
Gestión comercial				<input type="radio"/>	

3. Actualmente, el proceso de homologación como empresa propia tiene un tiempo de ciclo total de 59 días. ¿Usted se encuentra satisfecho con dicho tiempo?

a. Totalmente de acuerdo  
 b. De acuerdo  
 c. Neutral  
 d. En desacuerdo  
 e. Totalmente en desacuerdo

4. Si el proceso de homologación como empresa propia se optimiza en 33 días. ¿Qué tan satisfecho usted se encuentra?

a. Totalmente satisfecho  
 b. Satisfecho  
 c. Neutral  
 d. Insatisfecho  
 e. Totalmente insatisfecho

5. Desde su perspectiva, ¿Qué sugerencias podría aportar usted para que el proceso de homologación como empresa propia mejore?

Simplificar Formato

---



---



---

**Anexo N°46: Procedimiento para la Homologación de Proveedores-Propia Empresa**

**(virtual)**

CERTIFICATION & BUSINESS ENHANCEMENT	
PROCEDIMIENTO PARA LA HOMOLOGACION DE PROVEEDORES – PROPIA EMPRESA (virtual)	
INDICE	
I.	<a href="#">GENERALIDADES</a>
II.	<a href="#">DESCRIPCIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROCESO DE HOMOLOGACIÓN</a>
III.	<a href="#">SOBRE LA HOMOLOGACIÓN DE UNA LINEA ADICIONAL</a>
IV.	<a href="#">SOBRE EL CONTENIDO DE LOS CUESTIONARIOS</a>
V.	<a href="#">METODOLOGÍA DE CALIFICACIÓN</a>
VI.	<a href="#">SOBRE EL REQUERIMIENTO DEL DÍA O MEDIO DÍA ADICIONAL</a>
VII.	<a href="#">SOBRE EL PROCESO DE RECALIFICACIÓN</a>
VIII.	<a href="#">PRINCIPALES CLAUSULAS</a>
IX.	<a href="#">ESQUEMA GENERAL DEL PROCESO</a>
I.	<b>GENERALIDADES</b>
<p>Actualmente los clientes están inmersos en un proceso de sistematización y clasificación de la información referente a la Gestión de Compras y Proveedores.</p> <p>Para ello, requieren obtener información sobre sus proveedores habituales, que consideran claves para su función de aprovisionamiento de productos y servicios. Como resultado de la evaluación, las empresas esperan tener el perfil de sus proveedores.</p> <p>SGS DEL PERÚ S.A.C. brinda el servicio de HOMOLOGACIÓN DE PROVEEDORES de manera eficiente e imparcial, desde la recepción de la documentación enviada por ustedes hasta la entrega de los resultados obtenidos. SGS DEL PERÚ S.A.C. proporcionará el personal especializado y la tecnología adecuada para asegurar la calidad de los resultados.</p> <p>El Proceso establecido está basado en los procedimientos de SGS DEL PERÚ S.A.C. para el servicio de Homologación de Proveedores y al requisito de la norma ISO 9001.</p> <p>Considerando la responsabilidad conjunta con el Ambiente, hemos incluido solo información básica de nuestros servicios, en un esfuerzo por disminuir el uso innecesario del papel. Si requiere información adicional puede consultar los siguientes enlaces:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuestros Términos y Condiciones en el Idioma de su preferencia: <a href="http://www.pe.sgs.com/terms_and_conditions.htm">http://www.pe.sgs.com/terms_and_conditions.htm</a></li> <li>• Información General acerca de nuestra Compañía y Servicios: <a href="http://www.pe.sgs.com">www.pe.sgs.com</a></li> </ul> <p><b>La empresa obtendrá los siguientes beneficios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrechar aún más las relaciones comerciales con sus clientes, enriquecer el curriculum de la empresa para con sus clientes actuales y/o con nuevos y potenciales clientes.</li> <li>• Después del proceso de homologación, se le hará saber que aspectos requiere mejorar.</li> <li>• Los resultados de la Homologación constituyen el inicio de un programa interno de mejoras que percibirán sus clientes.</li> <li>• El uso del logo de Proveedor Homologado por SGS sólo es aplicable para aquellas empresas que logren obtener un porcentaje mayor o igual al 70% de cumplimiento del protocolo de evaluación.</li> </ul> <p><i>Un beneficio adicional del proceso de homologación es que su empresa podrá ser parte del portal de proveedores de SGS, de esta manera su empresa será vista por las compañías más grandes del Perú que trabajan con SGS, generándose oportunidades de negocio adicionales para ustedes. Los datos que serán parte del portal son los siguientes:</i></p> <p><small>El presente documento es propiedad intelectual de SGS DEL PERÚ S.A.C., por lo que está prohibida su reproducción sin el consentimiento autorizado a menos que se indique otra cosa en el documento.</small></p> <p><small>CSG-PR-REMANI</small> <span style="float: right;"><small>REV_08_20</small></span></p>	

- 1) Datos de empresa: Razón Social, RUC, Dirección, Departamento, Página Web, Rango de cantidad de empleados
- 2) Datos de contacto comercial: Nombre, Teléfonos, E-mail
- 3) Resumen de actividades prestadas, alcance y vigencia de Homologaciones con la opción de solicitarles información previa aprobación de ustedes.

En caso de que no desee formar parte del portal de SGS, por favor escriba a [gaudit.support@sgs.com](mailto:gaudit.support@sgs.com)

Adicionalmente, es importante mencionar que la información consignada en el cuestionario y la auditoría virtual complementaria por sí solas no implican un proceso automático de selección y eliminación de la empresa. Sin embargo, la homologación no se puede realizar si no se cuenta con la información solicitada, por lo que la respuesta y remisión del cuestionario en la fecha especificada y la prestación de facilidades para la auditoría virtual posterior del Evaluador son indispensables.

Si tuvieran alguna duda o consulta, pueden contactarse con la siguiente persona:

Teléfonos:	01-5171900 anexo1530
Contacto:	Sra. Jenny Villacorta Huerta
Correo electrónico:	<a href="mailto:jenny.villacorta@sgs.com">jenny.villacorta@sgs.com</a>
Departamento:	Certification & Business Enhancement

El horario de atención es de lunes a viernes de 9:00 a.m. a 5:00 p.m.

## II. DESCRIPCIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROCESO DE HOMOLOGACIÓN

### 1. Como Ingresar al proceso de Homologación

- A. Para ingresar al proceso de homologación, la empresa deberá realizar el depósito del monto indicado en la cotización del servicio según corresponda:  
Cta. Cte. del Banco de Crédito n.°193-0253407-0-71 y Detracción en el Banco de la Nación n.°09009435414.
- B. Se recomienda hacer esta actividad el mismo día de haber realizado el pago. Es muy importante que la copia del voucher sea **legible** en el número de cuenta al cual se depositó y el número de operación bancaria (OP) consignado.
- C. Luego de haber efectuado el abono o transferencia deberá enviar ambos comprobantes (Entidad bancaria y detracción) al correo electrónico [jenny.villacorta@sgs.com](mailto:jenny.villacorta@sgs.com) con los siguientes datos para asignar el cuestionario correspondiente y generar su factura:
  - ✓ Razón social (\*):
  - ✓ RUC (\*):
  - ✓ Nombre, teléfonos del contacto de la facturación (\*\*):
  - ✓ Correo electrónico donde llegará la factura electrónica (\*\*):
  - ✓ Nombre, Correo electrónico y Teléfonos fijo y celular del contacto del proceso (\*):
  - ✓ Empresa que solicita (cliente): **PROPIA EMPRESA**
  - ✓ Línea a evaluar: Según el producto vendido o servicio ofrecido/brindado (\*)

(\*) Datos obligatorios.

(\*\*) Las facturas son emitidas en forma electrónica. Se sugiere que el correo electrónico de su representada sea genérico, por ejemplo: [contabilidad@dominio.de.la.empresa.com](mailto:contabilidad@dominio.de.la.empresa.com)

Es recomendable que se confirme con SGS, la recepción de este documento para continuar con el proceso.

El presente documento es propiedad intelectual de SGS S.A. No se permite su reproducción ni su uso sin el consentimiento expreso de SGS S.A.

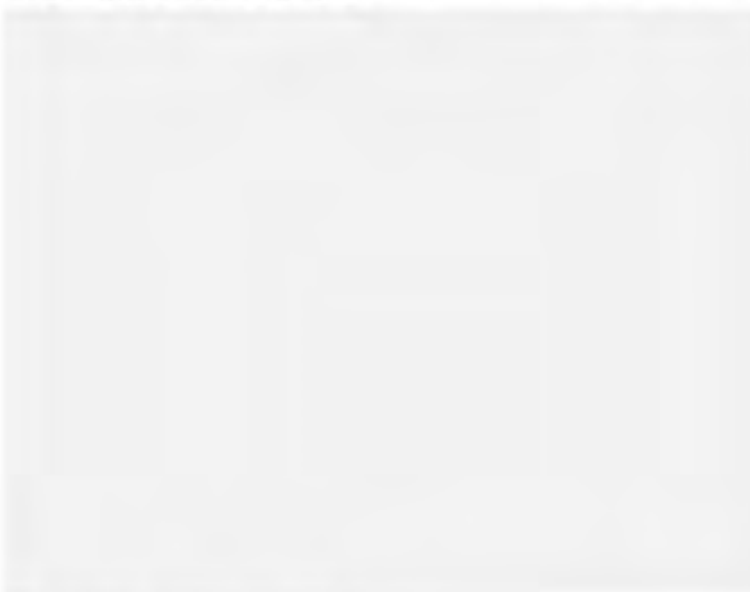
SGS-2019-01

REV\_05\_20



## 2. Costos del Proceso

La empresa debe leer atentamente el presente procedimiento para identificar los rubros de pago que apliquen según la naturaleza de la empresa.



### Conceptos de los costos del servicio:

- **Proceso de Homologación:** Incluye todos los gastos de preparación de la documentación, coordinaciones y una auditoría virtual por un homologador de SGS DEL PERÚ S.A.C. a su empresa, la elaboración y emisión de un Informe y Constancia de Homologación. El horario regular es de lunes a Viernes de 9:00 a.m. a 5:00 p.m. y sábados de 9:00 a.m. a 12:00 m., el horario de ejecución de auditoría puede variar de acuerdo con el tipo de evaluación.
- **Solicitud de horario especial para la ejecución de la auditoría:** En caso la empresa solicite ser evaluada en:
  - Un horario diferente al de SGS tendrá un incremento del 20%.
  - Domingos y festivos tendrá un incremento del 50%.
- **Proceso de Línea adicional, en caso de aplicar:** Incluye preparación de la documentación, coordinaciones, auditoría virtual adicional (si fuera necesario), la elaboración y emisión de un Informe y Constancia de Homologación adicionales. Tiempo máximo para la solicitud y pago de la línea adicional no deberá exceder **04 meses** contados a partir de la fecha de la última auditoría virtual. **Revisar Capítulo III.**
- **Medio ó Día adicional, en caso de aplicar:** Se considera cuando la auditoría virtual ha sido realizada el día acordado y requiere de mayor tiempo para ser culminada por motivos propios de la empresa y ajenos a SGS. Se definirá por recomendación del homologador el día o medio día adicional.

El presente documento es propiedad intelectual de SGS DEL PERÚ S.A.C. que no es susceptible de reproducción por parte de ningún otro individuo o entidad sin el consentimiento escrito de SGS DEL PERÚ S.A.C.

02/04/2014

REV. 1A.01



al finalizar la auditoría virtual a la empresa. Tiempo máximo para la solicitud y pago del día o medio día adicional no deberá exceder **10 días útiles** contados a partir de la fecha de la última auditoría virtual.  
**Revisar Capítulo VI.**

- **Recalificación para mejorar calificación, en caso de aplicar:** Este servicio se solicita cuando la empresa quiere mejorar la calificación originalmente obtenida. Incluye la revisión del informe inicial, coordinaciones y una auditoría virtual de ser necesario, la elaboración y emisión de un Informe y Constancia de Homologación. **Revisar Capítulo VII.**

- **Auditoría virtual trunca, en caso de aplicar:** En caso postergue la fecha de auditoría virtual programada y confirmada con una anticipación menor a 5 días útiles antes de su auditoría virtual (Ejemplo: si la auditoría es un lunes 15/04, la empresa podrá solicitar reprogramación **sin costo** hasta el viernes 05/04 hasta las 5:30 p.m., si es solicitada el 08/04 o 09/04, aplica la penalidad). La penalidad también aplica cuando a pesar de tener una fecha de auditoría virtual confirmada, por alguna razón ajena a SGS, la empresa a evaluar trunca la evaluación en presencia del evaluador de SGS, requiriéndose una reprogramación de auditoría virtual.

### 3. Envío de ruta y accesos al Cuestionario por parte de SGS

A. Una vez que su empresa ingrese al proceso y envíe a SGS la copia del voucher de depósito con los datos solicitados, SGS le enviará un correo electrónico con el asunto: **INSTRUCCIONES PARA CONCLUIR EL PROCESO** en el cual se indica la dirección web <https://qaudit.sgs.com/> con el usuario y contraseña creado para ingresar al sistema Qaudit a través de **Internet Explorer**.

B. Accediendo a esta dirección web la empresa deberá ingresar a la opción **Cuestionario — Responder**.

### C. Documentación previa solicitada

La empresa cargar la documentación solicitada únicamente en la opción **"IR A DOCUMENTOS SOLICITADOS"** del portal Q-Audit. El plazo para entrega final del cuestionario y carga de documentos es de **diez días útiles** (lunes a viernes, no incluye feriados), que rigen después de haber recibido sus credenciales de acceso. Considerar que deberá cargar, sin excepción, aquellos documentos que sean indicados como **obligatorios**.

Considerar que al subir la documentación previa al portal Qaudit esta **debe encontrarse en un solo archivo adjunto por cada numeral solicitado**. Es importante mencionar que el tamaño del archivo de cada documento a cargar en el portal Qaudit **no debe exceder los 3 MB y deben tener el formato Excel (.xls) o PDF (.pdf)**.

Los documentos que serán cargados en el portal Q-Audit son los siguientes:

1. Ficha registral y/o Partida Electrónica en donde figure el otorgamiento de poderes, directorio y accionariado vigente (*Únicamente las páginas que corresponden a la información de poderes vigente*). **Obligatorio.**
2. Estados financieros anuales de los tres últimos ejercicios, auditados o firmados por el Contador de la Empresa (*No adjuntar los PDT*). **Obligatorio.**
  - Si la empresa ingresa al proceso de homologación entre el mes de enero y junio, debe presentar los estados financieros al 31 de diciembre del año anterior.
  - Si la empresa ingresa al proceso es entre julio y diciembre, debe presentar los estados financieros al 30 de junio del mismo año.
3. Ficha R.U.C. **Obligatorio.**
4. Presentar 06 últimos pagos mensuales:
  - ESSALUD: *Solo adjuntar las constancias de presentación y pago efectuado*
5. Presentar 06 últimos pagos mensuales:
  - AFP: Adjuntar los 6 últimos pagos o reporte resumen de AFPs.
6. *En el caso de SUNAT-IGV solo adjuntar la constancia de presentación y pago efectuado (referida al PDT621) o extracto resumen SUNAT.* Presentar 06 últimos pagos mensuales o Certificado de no adeudo.
7. SCTR: Adjuntar los 6 últimos pagos y carta de Cía. de Seguros con lista de trabajadores

El presente documento es propiedad intelectual de SGS DES PERU S.A.C. por lo que está prohibida su reproducción así como su entrega en soporte e lectura, incluyendo otros sistemas certificados.

CSB-PR-PEM-1/1

REV\_06\_20

asegurados.

6. Flujograma o Diagrama de flujo (etapas del proceso) correspondiente a la actividad/línea a homologar.
8. Adjuntar la matriz de evaluación de riesgos a la salud y seguridad ocupacional y la matriz de impactos ambientales significativos. **Obligatorio.**
10. Adjuntar la declaración jurada de autenticidad de documentos persona jurídica o persona natural según sea el caso. **Obligatorio.**

En caso considere que alguno de los documentos **no aplique** puede adjuntar una declaración jurada simple firmada por el gerente general en la cual sustente la no aplicabilidad de dicho documento, la Declaración Jurada será evaluada por el homologador, quien dará la conformidad de la aplicabilidad del requisito.

En base a todo lo indicado SGS solo se recibirá los documentos de manera virtual a través del portal Q-Audif.

#### D. Envío de Cuestionario

El envío del cuestionario consiste en 02 etapas:

1° Adjuntar la documentación previa solicitada en el punto anterior.

2° Llenado del cuestionario (información general y cada aspecto de la evaluación), a fin de visualizar cada una de las preguntas incluidas en cada aspecto es necesario seleccionarlas:

SITUACIÓN FINANCIERA Y OBLIGACIONES LEGALES, CAPACIDAD OPERATIVA, GESTIÓN DE CALIDAD, SEGURIDAD, SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE Y GESTIÓN COMERCIAL.

- ✓ Con respecto al llenado del cuestionario es necesario tener en cuenta que lo avanzado en el cuestionario debe ser grabado (presionar el botón **"GUARDAR"**) por seguridad al menos cada 10 minutos. A su vez seleccionar cada aspecto para el llenado de las preguntas relacionadas al mismo. Al culminar el llenado del cuestionario presionar el botón **"GUARDAR"** y luego el botón **"ENVIAR"** a SGS, considerar que ya no podrá modificarse la información consignada ya que este paso da por finalizado el llenado del cuestionario por parte de su representada.
- ✓ También es importante saber que el llenado errado de alguna de las preguntas del cuestionario no implica tener un puntaje en contra o impide que la empresa rectifique lo declarado, puesto que, todas las preguntas del cuestionario serán evaluadas el día de la auditoría virtual por el auditor de SGS con el personal designado por su representada.
- ✓ La información consignada tendrá carácter de declaración jurada, por lo que se les pide se ajuste a la realidad.
- ✓ Una vez culminadas las 02 etapas mencionadas seleccionar el botón **"GUARDAR"** y luego **"ENVIAR"**.
- ✓ Una vez recibida la información a través de la web, SGS DEL PERÚ S.A.C. le enviará un correo automático confirmando la recepción del envío virtual, lo cual asegura que contamos con su información.
- ✓ **En caso la empresa no complete el cuestionario ni envíe la documentación previa en el plazo establecido, perderá el derecho a ser homologada y se le retendrá un porcentaje del 48% del pago realizado por concepto de gastos administrativos e inicio del servicio.**

El presente documento es propiedad intelectual de SGS DEL PERÚ S.A.C., por lo que está prohibida su reproducción así como su entrega o préstamo a terceros, incluyendo otros sistemas informáticos.

02E-PR-PEM-01

REV\_08\_20

Si tuvieran alguna duda o consulta, pueden contactarse con la siguiente persona:

<b>Dirección:</b>	Av. Elmer Faucett 3348, Callao, Lima
<b>Departamento:</b>	Certification & Business Enhancement
<b>Teléfono:</b>	01-5171900 anexo1530
<b>Contacto:</b>	Sra. Jenny Villacorta Huerta
<b>C correo electrónico:</b>	<a href="mailto:jenny.villacorta@sgs.com">jenny.villacorta@sgs.com</a>

El horario de atención es de lunes a viernes de 9:00 a.m. a 5:00 p.m.

#### 4. Coordinación de Fecha de Auditoría (auditoría virtual)

- A. Posterior al envío del cuestionario y los documentos previos, SGS DEL PERÚ S.A.C. informará a la empresa la fecha de auditoría virtual **propuesta**, mediante un correo electrónico dentro de los **3 días hábiles posteriores**. Su representada deberá confirmar la fecha propuesta mediante un correo electrónico dentro de los siguientes **2 días hábiles (48 horas)**, pasado el plazo establecido la fecha propuesta puede ser modificada por SGS.
- B. A partir del envío del cuestionario a SGS, su representada tiene un máx. de **10 días hábiles** para la ejecución de la auditoría, este plazo puede variar de acuerdo con lo propuesto por SGS y/o lo establecido con la empresa.
- C. Para coordinar la fecha de su auditoría pueden comunicarse al 5171900 anexo 1530 y enviar un correo electrónico a: [pe.cooperaciónCBE@sgs.com](mailto:pe.cooperaciónCBE@sgs.com)
- D. Es necesario coordinar previamente, la auditoría virtual a la fábrica o planta (si se trata de una empresa fabricante), el almacén y unidades de transporte (si se trata de una empresa comercializadora), revisión de una unidad de transporte (si se trata de una empresa transportista y auditar un servicio en ejecución (si se trata de una empresa de servicios).
- E. El horario regular es de lunes a viernes de 9:00 a.m. a 5:00 p.m. y sábados de 9:00 a.m. a 12:00 m., el horario de ejecución de auditoría puede variar de acuerdo con el tipo de evaluación.
  - **Solicitud de horario especial para la ejecución de la auditoría:** En caso la empresa solicite ser evaluada en;
    - Un horario diferente al de SGS tendrá un incremento del 30%.
    - Domingos y feriados tendrá un incremento del 50%
- F. Cualquier coordinación adicional referente a la programación de la auditoría virtual, la realizará SGS DEL PERÚ S.A.C. con la persona designada por ustedes como contacto desde el inicio del proceso.

#### 5. Ejecución de auditoría virtual

- A. Previamente a la hora indicada para el inicio de la auditoría virtual, el auditor de SGS se pondrá en contacto con la persona indicada como responsable por la empresa para enviarle el enlace de **Skype o Zoom** para la ejecución de la auditoría. En caso la empresa cuente con otra aplicación que permita realizar de una manera más eficiente la auditoría virtual podrá proponerla previamente al auditor.
- B. **En la auditoría virtual el evaluador comprobará los datos consignados por su representada en el cuestionario de evaluación.**
- C. Es importante que la auditoría virtual se realice con éxito en cuanto a la puntualidad y a la exactitud de la información.

El presente documento es propiedad intelectual de SGS DEL PERÚ S.A.C. por lo que está prohibida su reproducción total o parcial sin el consentimiento expreso de SGS DEL PERÚ S.A.C. cualquier otra infracción será sancionada.

CSG-09-003-01

REV. 08.20

- D. Al inicio de la evaluación el homologador definirá el **alcance** juntamente con la persona asignada por su representada que cuente con la autoridad y el conocimiento suficiente del producto o servicio a brindar o brindado a "**NOMBRE CLIENTE**". En caso se identifique más de un alcance o actividad a evaluar se deberá solicitar una Línea adicional. **Revisar Capítulo III.**
- E. La labor del evaluador de SGS DEL PERU S.A.C. es verificar de manera virtual y mediante las herramientas de auditoría, lo declarado en el cuestionario, por lo cual la persona designada por su representada necesitará contar con las evidencias (documentos, registros, fotos, videos, otros) que sustenten el cumplimiento de cada una de las preguntas del cuestionario. Tomar en cuenta que durante la evaluación se revisará todas y cada una de las preguntas del cuestionario, inclusive las preguntas informativas, por lo que todos los requisitos deben ser sustentados con algún documento/evidencia.
- F. Para la evaluación de las **preguntas que requieren observación** del proceso, instalaciones de la empresa como planta, almacén de materia prima, almacén de producto terminado, etc. se realizará una video llamada en la cual la empresa deberá dar las facilidades para que el auditor pueda evidenciar los requisitos solicitados por la evaluación propia empresa.
- G. La documentación/evidencias que presenten durante la evaluación deben estar en idioma castellano. En caso de contar con documentación en otro idioma (inglés) solicitar un auditor con conocimiento en el mismo para facilitar el desarrollo de la auditoría. Asimismo, la documentación/evidencias que presenten durante la evaluación deben ser actualizadas, es decir no contar con más de **dos años** de antigüedad.
- H. La persona asignada por su representada deberá formar parte de la organización, lo cual se debe evidenciar mediante el T-registro (planilla electrónica-PLAME), contar con la autoridad y el conocimiento suficiente para que pueda resolver cualquier duda adicional que se pueda presentar y además que sirva como interlocutor con el responsable de cada proceso de su empresa.  
**NOTA: si su representada recibe asesoría en sistemas de gestión de parte de un consultor/asesor, este último no podrá sustentar la evaluación. El consultor/asesor puede estar presente mas no podrá participar, ni sustentar la evaluación.**
- I. Durante la evaluación será necesario auditar las oficinas administrativas de su representada, la fábrica o planta (si se trata de una empresa fabricante), el almacén y unidades de transporte (si se trata de una empresa comercializadora o transportista) y auditar un servicio en ejecución (si se trata de una empresa de servicios). Para ello la empresa deberá prestar las facilidades para realizar un recorrido virtual mediante la video llamada.
- J. El tiempo que demande la auditoría virtual dependerá de:
- La envergadura y número de instalaciones.
  - Acceso a los documentos que demuestren la información consignada en los cuestionarios.
  - Facilidades prestadas al evaluador durante la auditoría virtual.
- K. SGS DEL PERU S.A.C. utilizará como metodología de evaluación el muestreo, la revisión de la evidencia presentada (documentación), la observación y las entrevistas sostenidas con el personal de acuerdo con la aplicabilidad de cada pregunta del cuestionario. El incumplimiento de un requisito generará una "OPORTUNIDAD DE MEJORA".
- L. Los muestreos realizados son con la finalidad de comprobar si las actividades o controles declarados, son sistemáticos o no. De comprobarse que un requisito del cuestionario no tiene cumplimiento sistemático, no se otorgará el puntaje favorable a la pregunta evaluada. El incumplimiento de un elemento muestreado generará una "OPORTUNIDAD DE MEJORA".
- M. Al finalizar la auditoría virtual se procederá a mencionar las "OPORTUNIDAD DE MEJORA" obtenidas en la evaluación, así como redactar una **Constancia de auditoría virtual**, firmada por la persona designada por ustedes y el evaluador de SGS DEL PERU S.A.C., la misma que servirá para todos los casos como documento de sustento de la auditoría virtual realizada y la confirmación del alcance de la evaluación (Actividad Homologada). La constancia de auditoría

El presente documento es propiedad intelectual de SGS DEL PERU S.A.C. por lo que está prohibido su reproducción así como su entrega, no autorizada a terceros, incluyendo otras empresas certificadoras.

CSG-06-PEM-01

REV\_08\_20

virtual deberá ser enviada firmada al auditor, vía correo electrónico en señal de conformidad.

- N. Tomar en cuenta que no es parte del proceso de homologación otorgar un plazo para el levantamiento de las "OPORTUNIDAD DE MEJORA" obtenidas de la evaluación. En caso su representada lo considere pertinente podrá solicitar un proceso de Recalificación. **Revisar Capítulo VII.**

**6. Elaboración y Calificación del Informe de Homologación**

- A. Luego de la auditoría virtual, SGS DEL PERU S.A.C. emitirá un **Informe virtual** de homologación.
- B. SGS DEL PERU S.A.C. se compromete a guardar en la más absoluta reserva toda aquella información de carácter confidencial que la empresa le confie para los propósitos de la labor encomendada.
- C. La calificación de la empresa se realizará por méritos, basándose en el cumplimiento o no, de lo solicitado en cada uno de los requisitos (preguntas).
- D. Si las evidencias presentadas dan cumplimiento al requisito del cliente (preguntas del cuestionario) serán consideradas como "FORTALEZAS", cuando la empresa no evidencie el cumplimiento total de lo solicitado por la pregunta esta será considerada como "OPORTUNIDAD DE MEJORA".
- E. Cuando la empresa no haya logrado satisfacer el requisito expresado en la pregunta, SGS DEL PERU S.A.C. incluirá un comentario sobre el Hallazgo.
- F. SGS DEL PERU S.A.C. no asumirá ningún tipo de responsabilidad frente a la empresa evaluada por reclamos judiciales o extrajudiciales, por daños y perjuicios como consecuencia de la puntuación, calificación u homologación que le otorgue SGS DEL PERU S.A.C.

\*Para consultas sobre emisión del informe, constancia, observaciones o reclamos del proceso de Homologación comunicarse al 5171900 anexo 1490 y enviar un correo electrónico: [pe\\_homologacion@sgs.com](mailto:pe_homologacion@sgs.com)

**7. Emisión y acceso al Informe y Constancia de Homologación (entregables)**

- A. El Informe y la Constancia de Homologación son documentos emitidos por SGS DEL PERU S.A.C. a solicitud de la empresa con la finalidad de resumir el Proceso de Homologación.
- B. SGS pondrá a disposición de su representada el informe de homologación respectivo, en un plazo de **6 días hábiles** contabilizados a partir del siguiente día de concluida la auditoría virtual respectiva a sus instalaciones. SGS enviará un correo de notificación al correo de la persona de contacto, con un link para poder acceder al Informe y Constancia de homologación.
- C. Para descargar el informe de la homologación la empresa puede ingresar a través de la plataforma Qaudit, con su usuario y contraseña entregados al inicio del proceso, seleccionando la opción "**INFORME**". La constancia de homologación podrá ser visualizada y descargada de la plataforma mediante la opción "**CONSTANCIA**".
- D. En el Informe de Homologación se describe los Hallazgos sobre aquellos aspectos que sean salientes en lo referente al No Cumplimiento de lo solicitado u observado durante la auditoría virtual OPORTUNIDADES DE MEJORA y de ser el caso la No Aplicabilidad (NA) de algunas preguntas. En la parte final del informe se presenta un listado que enumera tanto las FORTALEZAS como las OPORTUNIDADES DE MEJORA obtenidas por su representada durante la evaluación.
- E. Al culminar los aspectos evaluados en el informe de homologación, se detalla el porcentaje de cumplimiento de cada uno de ellos acorde a la ponderación definida por el cliente.

El presente documento es propiedad intelectual de SGS DEL PERU S.A.C. por lo que está prohibida su explotación así como su entrega no autorizada e incluso, incluyendo otras empresas certificadas.

CSB-04-PEM-NI

REV\_06\_20

consecutivamente se enumeran las preguntas consideradas como OPORTUNIDADES DE MEJORA y FORTALEZAS. Para poder visualizar el hallazgo (OPORTUNIDAD DE MEJORA / NO APLICABILIDAD) identificado por el auditor es necesario revisar el comentario en el cuerpo del informe.

- F. El plazo de vigencia de la Constancia de Homologación es de **un año**, contado a partir de la fecha de emisión de la misma. Cumplido dicho plazo la empresa tendrá la oportunidad de ser homologado nuevamente.

### III. SOBRE LA HOMOLOGACION DE UNA LINEA ADICIONAL.

- A. La línea adicional se genera cuando la empresa brinda más de un servicio y/o producto al cliente.
- B. Si bien el cuestionario es muy similar o igual a la línea principal, el enfoque de cada pregunta es lo que diferencia una actividad/línea evaluada de otra, los temas enfocados dependiendo a la actividad/línea homologada son: Capacidad Operativa, Gestión de calidad, Gestión de personal, Mantenimiento y calibración de equipos, maquinarias y unidades de transporte, Selección y evaluación de proveedores, Procesos subcontratados, Proceso productivo/servicio/comercial, Seguridad, Salud ocupacional, Gestión ambiental, y Gestión comercial.
- C. El plazo límite para solicitar un proceso de línea adicional será durante los **4 meses** siguientes de emitida su Constancia de Homologación de la línea evaluada. Al término del plazo, la empresa deberá iniciar un nuevo proceso de homologación para la línea adicional.
- D. Para poder acceder al cuestionario de la línea adicional, se deberá acceder al portal Qaudit con el usuario y contraseña proporcionados en el proceso inicial. Tener que en cuenta que es necesario haber enviado previamente el cuestionario de la línea principal.
- E. La Constancia e Informe de Homologación de la línea adicional, estarán vigentes hasta el plazo indicado en la Constancia de la línea principal.

### IV. SOBRE EL CONTENIDO DE LOS CUESTIONARIOS

Aspectos considerados en la evaluación:

• **Situación Financiera y Obligaciones legales**

- Estados Financieros
- Obligaciones financieras
- Seguros
- Obligaciones legales

• **Capacidad Operativa**

- Instalaciones de la empresa
- Capacidad Operativa
- Maquinaria y equipo
- Software y Back up
- Personal
- Clientes

• **Gestión de Calidad**

- Sistema de Gestión de Calidad
- Gestión de personal
- Mantenimiento y Calibración
- Compras, proveedores y almacenes
- Procesos subcontratados
- Proceso principal

El presente documento es propiedad intelectual de SCS DES PÉRU S.A.C., por lo que está prohibida su reproducción sin consentimiento o autorización estricta. Incluye otros aspectos confidenciales.

QDC-PR-PEM-A1

REV\_08\_20

- **Seguridad, Salud Ocupacional y Gestión ambiental**
  - Seguridad y Salud Ocupacional
  - Gestión ambiental
- **Gestión Comercial**
  - Cotizaciones y propuestas técnicas
  - Evaluación de satisfacción de clientes
  - Tratamiento de reclamos
  - Retrasos
  - Garantía

**V. METODOLOGÍA DE CALIFICACION**

**1. EVALUACIÓN: FABRICANTES / COMERCIALIZADORES / TRANSPORTISTAS / SERVICIOS**

La ponderación por Aspecto evaluado es la siguiente:

ASPECTO	PONDERADO (%)
SITUACIÓN FINANCIERA Y OBLIGACIONES LEGALES	20
CAPACIDAD OPERATIVA	20
GESTIÓN DE CALIDAD	20
SEGURIDAD, SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE	20
GESTIÓN COMERCIAL	20

Los niveles definidos como resultado de la evaluación son los siguientes:

NIVEL	RANGO
NIVEL A	de 90 a 100 %
NIVEL B+	de 80 a 89.99 %
NIVEL B-	de 75 a 79.99 %
NIVEL C	de 55 a 74.99 %
NIVEL D	de 0 a 54.99 %

- A. Para obtener la calificación final y el nivel de los resultados de la evaluación, se realizará mediante un promedio ponderado de la calificación parcial de cada uno de los aspectos, según la importancia establecida por SGS DEL PERU S.A.C.
- B. En la Constancia de Homologación se resume el resultado obtenido en la ponderación numérica en cada uno de los aspectos principales: SITUACIÓN FINANCIERA Y OBLIGACIONES LEGALES, CAPACIDAD OPERATIVA, GESTIÓN DE CALIDAD, SEGURIDAD, SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE, GESTIÓN COMERCIAL.
- C. El nivel obtenido será una retroalimentación para su representada sobre las áreas en las cuales deberán realizar mejoras.
- D. Es factible que su representada solicite a SGS DEL PERU S.A.C. una recalificación como un proceso independiente de evaluación, en caso requiera mejorar el nivel alcanzado en el proceso de homologación originalmente obtenida.

El presente documento es propiedad de SGS DEL PERU S.A.C. y está sujeto a los términos y condiciones de uso de la plataforma de publicación de tesis de la UCSM.

**VI. SOBRE EL REQUERIMIENTO DEL DÍA O MEDIO DÍA ADICIONAL**

- A. Se considera cuando la auditoría virtual ha sido realizada el día acordado y requiere de mayor tiempo para ser culminada por motivos propios de la empresa y ajenos a SGS. **Revisar Capítulo II (4 y 5).**
- B. Se definirá el día o medio día adicional al finalizar la auditoría virtual a la empresa.
- C. En caso la empresa opte por no solicitar el día o medio día adicional, las preguntas pendientes de evaluación serán consideradas como OPORTUNIDADES DE MEJORA (deméritos) debido a que durante la evaluación no fue evidenciado su cumplimiento.
- D. El tiempo máximo para la solicitud y pago del día o medio día adicional no deberá exceder **10 días útiles** contados a partir de la fecha de la última auditoría virtual. Pasado el tiempo mencionado (**10 días útiles**), se procederá a emitir el informe considerando a las preguntas pendientes de evaluación como **OPORTUNIDADES DE MEJORA** (deméritos).

**VII. SOBRE EL PROCESO DE RECALIFICACION**

- A. Este servicio se solicita cuando la empresa requiere mejorar el nivel y/o porcentaje de cumplimiento alcanzado originalmente. Se realizará la revisión de las Oportunidades de Mejora, las preguntas No Aplicables y la información que a criterio del homologador considere ser verificada.
- B. El plazo límite para solicitar un proceso de recalificación será durante los primeros **6 meses** de emitida su Constancia de Homologación Inicial.
- C. Solo tendrá una oportunidad para solicitar la recalificación, de requerir más de una podría ser coordinada con la empresa.
- D. Se emitirá una nueva constancia e informe de homologación, las cuales estarán vigentes hasta el plazo indicado en la Constancia Inicial.

**VIII. PRINCIPALES CLAUSULAS**

A continuación, se listan las principales cláusulas:

- A. *En caso la empresa abandone el proceso de homologación en cualquier etapa previo a la ejecución de la evaluación se retendrá el 50% del pago realizado por concepto de gastos administrativos e inicio del servicio.*
- B. *En caso la empresa no complete el cuestionario ni envíe la documentación previa en el plazo establecido, perderá el derecho a ser homologada y se le retendrá un porcentaje del 40% del pago realizado por concepto de gastos administrativos e inicio del servicio*
- C. **LA EMPRESA, tiene un máx. de 10 días útiles para la ejecución de la auditoría, contados desde el envío del cuestionario por el portal Qaudit a SGS, este plazo puede variar de acuerdo a lo propuesto por SGS y/o lo establecido con LA EMPRESA.**
- D. *Auditoría virtual trunca, en caso de aplicar: En caso su representada postergue la fecha de auditoría virtual programada y confirmada con una anticipación menor a 5 días útiles de la fecha de auditoría virtual se pagará una penalidad. Esta también aplica cuando a pesar de tener una fecha de auditoría virtual confirmada por alguna razón ajena a SGS la empresa a evaluar trunca la Evaluación en presencia del evaluador de SGS requiriéndose una reprogramación de auditoría virtual.*
- E. *Si su representada recibe asesoría en sistemas de gestión de parte de un consultor/asesor, este último no podrá sustentar la evaluación. El consultor/asesor puede estar presente mas no podrá participar, ni sustentar la evaluación.*
- F. *Proceso de Línea adicional, en caso de aplicar: La línea adicional se genera cuando la empresa brinda más de un servicio y/o producto al cliente.*
- G. *El uso del logo de Proveedor Homologado por SGS solo es aplicable para aquellas empresas que logren obtener un porcentaje mayor o igual al 70% de cumplimiento del protocolo de evaluación.*

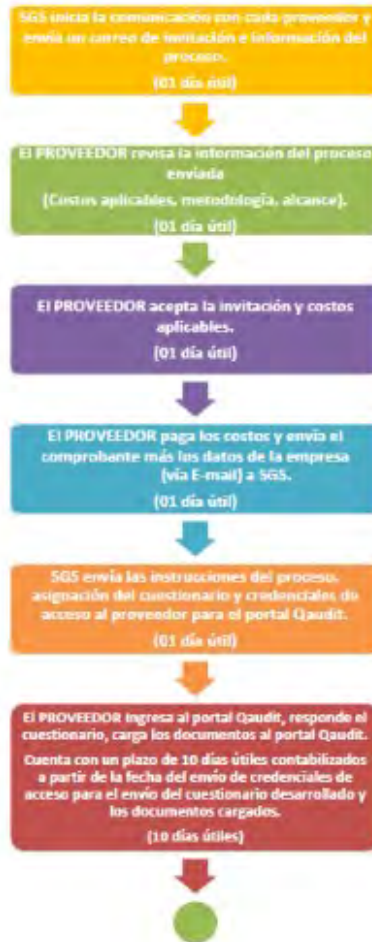
© presente documento es propiedad intelectual de SGS DEL PERU S.A.C., por lo que está prohibida su reproducción sin consentimiento de SGS, reservando todos los derechos.

CSG-201-PEM-A1

REV\_08\_20

**IX. ESQUEMA GENERAL DEL PROCESO**

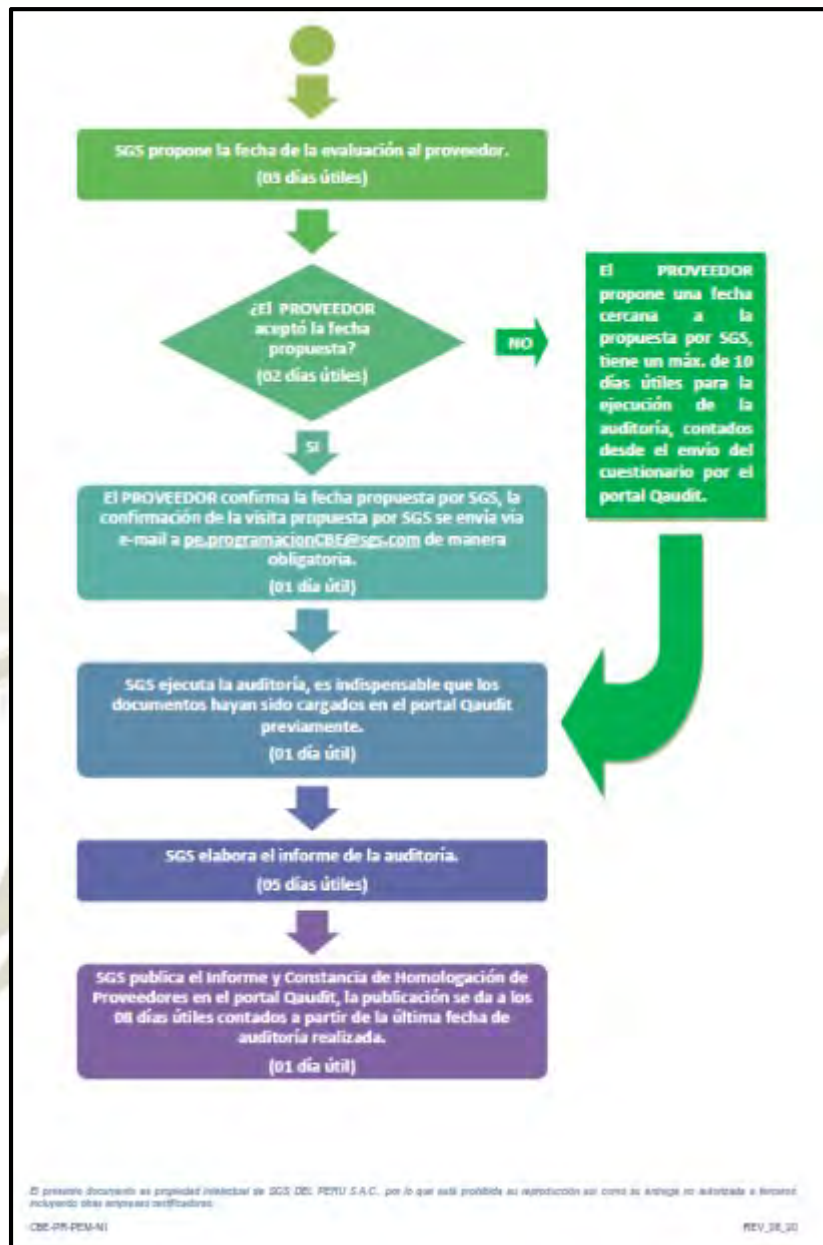
Se presenta un esquema que comprende las actividades en orden de ocurrencia y plazos máximos de ejecución. Para más información de las actividades, revisar el acápite II.



El presente documento es propiedad intelectual de SGS DEL PERU S.A.C., por lo que está prohibida su reproducción sin el consentimiento expreso de SGS, incluyendo otras empresas afiliadas.


CEO-PR-PEM-11

REV\_08\_20




*Nota. Adaptado de Procedimiento para Homologación de proveedores propia empresa, por SGS del Perú S.A.C.*

**Anexo N°47: Formato de Evaluación de Proveedores**

	<b>FORMATO</b>			Código: SGI-LOG-FEP Rev: 07 Fecha: 11/01/2021
	<b>DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES</b>			
<b>PROVEEDOR:</b>				<b>FECHA:</b>
<b>PRODUCTO / SERVICIO</b>				<b>PERIODO EVALUADO:</b>
<p><b>NOTA:</b> En caso el criterio no aplique, se considerará el máximo puntaje.</p>				
<b>Criterio de Evaluación</b>	<b>1 Malo</b>	<b>3 Regular</b>	<b>4 Bueno</b>	<b>Resultado Puntos</b>
PUNTUALIDAD EN LA ENTREGA	No cumple con el plazo de entrega establecido, ni comunica que no puede.	No cumple con puntualidad dentro del plazo programado, pero comunica que el servicio no puede ser atendido en los plazos establecidos.	Cumple con puntualidad dentro de la entrega establecido pero no mantiene informado de la ruta.	
CAPACIDAD DE ATENDER URGENCIAS	No puede atender urgencias.	Cuenta con la capacidad de atender de un día para otro.	Cuenta con la capacidad de atender con unas horas de anticipación.	
ATENCIÓN POST VENTA	La atención post venta es nula. No hay respuesta	Se debe insistir para que brinden una solución ante algún reclamo / consulta.	Atiende de manera oportuna a los reclamos o consultas que se generen.	
PRECIOS COMPETITIVOS	Precios incongruentes con el mercado y no apropiado a su calidad	Precios aceptables relativos a la calidad del producto y/o servicio. Dentro del rango del mercado.	Precios apropiados relativos al servicio. Dentro del rango del mercado.	
CONDICIONES DE PAGO	No presenta facilidades de pago.	Presenta facilidades de pago aceptables para los productos y/o servicios ofrecidos.	Presenta buenas facilidades de pago para los productos y/o servicios. Cumple con los requerimientos de la empresa.	
<b>Calificación</b>				
<b>PUNTAJE</b>		<b>Calificación para evaluar y reevaluar proveedores</b>		
16 a 20		Proveedor aprobado (Bueno)		
12 a 15		Proveedor aprobado (Regular)		
0 a 11		Proveedor desaprobado (Malo)		

**Anexo N°48: Formato de Selección de Proveedores**

	<b>FORMATO</b>				COD: SGI-LOG-FPS REV:01 FECHA: 11-01-2021
	<b>SELECCIÓN PROVEEDORES</b>				
Povedor: RUC:					
¿Con qué empresas trabaja el proveedor?	¿Presento referencias comerciales? Detalle las empresas de las que presento referencias, guarde sustento con "la fecha-referencias del nombre del proveedor"				
¿Cuál es su rubro?	¿Cuáles son los principales productos que podría ofrecernos?				
¿Presentó certificados de productos, certificaciones o homologaciones como empresa? Describa la certificación presentada, guarde con "la fecha-selección nombre del proveedor"	¿Qué facilidades o distintivos nos ofrece respecto a otras empresas de ese rubro? Marque (X) en el puntaje				
	1	2	3	4	
	Bajo: No proporciona facilidades o distintivos con respecto a otros	Proporciona facilidad con respecto al tiempo de entrega de productos.	Proporciona facilidad con respecto al tiempo de entrega de productos, e n cuanto al costo, modalidad de pago o promociones que proporciona.	Proporciona distintivo en la calidad del producto que ofrece (también aplica este puntaje en caso sea el único proveedor de ese producto siempre y cuando cumpla con las	
OBSERVACIONES:					
JEFE DE ALMACÉN	ADMINISTRADOR				



**Anexo N°49: Cuestionario II-Asistente de RR.HH.**

**CUESTIONARIO 02**

Nombre: EDITH ZUÑIGA VELAZ

Cargo: ASISTENTE RR.HH

Área: RECURSOS HUMANOS

Fecha: 20/09/2021 Duración: 1:00 pm 1:06pm

En el presente trabajo de investigación se propuso aplicar gestión por procesos al proceso de homologación como empresa propia de la empresa Transportes KALA SAC, con el fin de mejorar dicho proceso, para ello se han desarrollado las siguientes propuestas:

- Reducir el tiempo de ciclo del proceso de 90 días a 24 días.
- Eliminar etapas del proceso de 25 etapas a 3 etapas, de 7 a 0 defectos, de 12 a 8 movimientos.
- Rediseñar el proceso: proceso que de las 28 actividades ejecutadas normalmente en dicho proceso se eliminaría 11 actividades, se eliminarían las actividades de: Actividad de preparar documentación inicial áreas de la empresa; actividad de enviar documentación inicial al área de mejora continua; actividad de recepción y revisar documentación inicial; actividad de solicitar documentación inicial pendiente; actividad de preparar, revisar y enviar documentación inicial pendiente; actividad de revisar documentación inicial pendiente; actividad de comunicar proceso para envío de totalidad de documentos; actividad de revisión de documentación; actividad de solicitar documentación total pendiente; actividad de preparar, revisar y enviar documentación pendiente; actividad de revisar documentación pendiente.
- Reducir formatos: Se reducirán 2 formatos; puesto que el formato de selección de proveedores con el formato de evaluación periódica de proveedores; se combinarán en uno solo.
- Digitalizar Formatos: Todos los formatos parte del proceso de homologación como empresa propia sería por medio digital.
- Preparar implementar una política: Política del proceso de homologación como empresa propia.
- Preparar implementar un instructivo: Instructivo del flujo de documentos de proceso de homologación como empresa propia.
- Preparar implementar un procedimiento: Procedimiento del proceso de homologación como empresa propia.

1. Desde su perspectiva actual, ¿Cómo calificaría el proceso de homologación como empresa propia si se llegara a implementar las propuestas de mejora descritas líneas arriba?

a. Muy bueno  
b. Bueno  
c. Neutral  
d. Malo  
e. Muy malo

2. ¿Cómo calificaría el proceso de homologación como empresa propia en los siguientes ámbitos, si se llegara a implementar las propuestas de mejora descritas líneas arriba?  
\*Marcar una opción por cada fila.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
Financiero					X
Legal				X	X
Gestión de la calidad				X	X
SISGMA					X
Capacidad operativa					X
Gestión de personal					X
Maneja de recursos y calificación				X	X
Logística				X	X
Ejecución del servicio					X
Gestión comercial					X

3. Con las propuestas de mejora descritas líneas arriba, el tiempo de ciclo total del proceso de homologación como empresa propia podría tener un tiempo de ciclo de 24 días. De ser así ¿Qué tan satisfecho se encontraría usted con dicho tiempo?

a. Totalmente de acuerdo  
b. De acuerdo  
c. Neutral  
d. Sin desinterés  
e. Totalmente en desacuerdo

4. El proceso de homologación como empresa propia podría optimizarse en 35 días, con las mejoras descritas líneas arriba ¿Qué tan satisfecho usted se encontraría si se llegara a implementar dichas mejoras?

a. Totalmente satisfecho  
b. Satisfecho  
c. Neutral  
d. Insatisfecho  
e. Totalmente insatisfecho

5. Desde su perspectiva, ¿Qué recomendaciones podría agregar usted para que el proceso de homologación como empresa propia sea sostenible en el tiempo?

Implementar el procedimiento propuesto.

**Anexo N°50: Cuestionario II-Asistente de Logística**

**CUESTIONARIO 02**

Nombre: Wilber Rendo  
 Cargo: Almacén  
 Área: Almacén Logística  
 Fecha: 20-02-2021 Duración: 1:08 pm - 1:18 pm

En el presente trabajo de investigación se propone aplicar gestión por procesos al proceso de homologación y visa a empresa propia de la empresa Transpasa KALLA SAC, con el fin de mejorar dicho proceso, para ello se ha desarrollado los siguientes procesos:

- Reducir el tiempo de ciclo del proceso de 90 días a 24 días.
- Eliminar riesgos del proceso: De 25 errores a 3 errores, de 7 a 0 defectos, de 12 a 0 no conformidades.
- Reducir el proceso puesto que de los 24 actividades ejecutadas simultáneamente en dicho proceso se eliminarán 11 actividades se eliminarán las actividades de: Actividad de preparar documentación inicial área de la empresa; actividad de revisar documentación inicial al área de seguros; actividad de: Actividad de preparar documentación inicial; actividad de solicitar documentación inicial pendiente; actividad de preparar y revisar documentación inicial pendiente; actividad de revisar documentación inicial pendiente; actividad de preparar planes para envío de totalidad de documentos; actividad de revisión de documentos; actividad de solicitar documentación inicial pendiente; actividad de preparar, revisar y enviar documentación pendiente; actividad de revisar documentación pendiente.
- Reducir formatos: Se reducirán 2 formatos; puesto que el formato de selección de proveedores por el formato de evaluación periódica de proveedores se combinará en uno solo.
- Digitalizar formatos: Todos los formatos parte del proceso de homologación como empresa propia serán por medio digital.
- Disponer legalmente una política: Política del proceso de homologación como empresa propia.
- Proponer implementar un instrumento: Instrumento del envío de documentos de proceso de homologación como empresa propia.
- Proponer implementar un procedimiento: Procedimiento del proceso de homologación como empresa propia.

1. Desde su perspectiva actual, ¿Cómo calificaría el proceso de homologación como empresa propia (¿) si logra a implementar las propuestas de mejora descrita hasta arriba?

a. Muy buena  
 b. Buena  
 c. Regular  
 d. Mala  
 e. Muy mala

2. ¿Cómo calificaría el proceso de homologación como empresa propia en los siguientes ítems, si se logra a implementar las propuestas de mejora descrita hasta arriba?

*Marque una opción por cada ítem.*

	Mayor mejoras	Intermedia	Regular	Regular	Mayor mejoras
Situación					
Lugar					
Horario de la actividad					
SSOMA					
Capacidad operativa					
Función de personal					
Mantenimiento y calidad					
Logística					
Expansión del servicio					
Flexibilidad operativa					

3. Con las propuestas de mejora descrita hasta arriba, el tiempo de ciclo total del proceso de homologación como empresa propia podrá bajar su tiempo de ciclo de 24 días. De ser así ¿Cómo tan exitosa se encontrará con dicho tiempo?

a. Totalmente exitosa  
 b. De acuerdo  
 c. Buena  
 d. Regular  
 e. Totalmente no exitosa

4. El proceso de homologación como empresa propia podrá optimizarse de 24 días, con las mejoras descrita hasta arriba ¿Qué tan exitosa estará de acuerdo a lo que se espera a implementar (¿) como empresa?

a. Totalmente exitosa  
 b. Satisfactoria  
 c. Buena  
 d. Regular  
 e. Totalmente no exitosa

5. Desde su perspectiva, ¿Qué acciones de mejora podrá proponer para optimizar el proceso de homologación como empresa propia en los ítems que se describen hasta arriba?

Implementar las mejoras propuestas



**Anexo N°52: Cuestionario II-Asistente de Mantenimiento**

**CUESTIONARIO II**

Nombre: PETER SANCHEZ CAMACHO  
 Cargo: ASISTENTE DE MANTENIMIENTO  
 Área: MANTENIMIENTO  
 Fecha: 20.09.2021 Duración: 1:40 pm 1:43 pm

En el presente trabajo de investigación se propone aplicar qué tipo de proceso de homologación como empresa propia de la empresa TVALPART KALA SAC, con el fin de mejorar dicho proceso, para ello se ha desarrollado las siguientes propuestas:

- Reducir el tiempo de ciclo del proceso de 89 días a 24 días.
- Eliminar etapas del proceso: De 25 etapas a 3 etapas, de 7 a 9 defensas, de 11 a 8 nivelaciones.
- Reducir el proceso pasado que de los 18 actividades ejecutadas normalmente en dicho proceso se eliminan 11 actividades, se eliminarian las actividades de: Actividad de preparar documentación inicial área de la empresa; actividad de enviar documentación inicial al área de mejora continua; actividad de incorporar y revisar documentación inicial; actividad de solicitar documentación inicial pendiente; actividad de preparar, incorporar y revisar documentación inicial pendiente; actividad de revisar documentación inicial pendiente; actividad de comunicar planes para casos de insatisfacción de cliente; actividad de revisión de documentación; actividad de solicitar documentación inicial pendiente; actividad de preparar, revisar y enviar documentación pendiente; actividad de recibir documentación pendiente.
- Reducir formatos: Se eliminarán 2 formatos para que el formato de selección de proveedores con el formato de cotización perdidos de procedimientos; se combiñarán en uno sólo.
- Digitalizar formatos: Todos los formatos parte del proceso de homologación como empresa propia serán por medio digital.
- Proponer implemente un política: Política del proceso de homologación como empresa propia.
- Proponer implemente un instructivo: Instructivo del ciclo de decisiones de proceso de homologación como empresa propia.
- Proponer implemente un procedimiento: Procedimiento del proceso de homologación como empresa propia.

1. ¿Usa su perspectiva actual, ¿Cómo calificaría el proceso de homologación como empresa propia si se logra implementar las propuestas de mejora (usando líneas arriba)?

a. Muy bueno  
 b. Bueno  
 c. Normal  
 d. Malo  
 e. Muy malo

2. ¿Usa su calificación al proceso de homologación como empresa propia en los siguientes ámbitos, o se aplica a totalmente las propuestas de mejora (usando líneas arriba)?

\*Marcar una opción por cada fila.

	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Normal	Insatisfactorio	Muy insatisfactorio
Financiero					
Legal					
Gestión de la calidad					
ASISTENTE					
Responsabilidad personal					
Conocimiento de procesos					
Comunicación y colaboración					
Integridad					
Calidad del servicio					
Herramienta control					

3. ¿Con las propuestas de mejora descritas (usando arriba), el tiempo de ciclo total del proceso de homologación como empresa propia podría ser el tiempo de ciclo de 24 días. De ser así ¿Qué tan satisfecho se encontraría con dicho tiempo?

a. Totalmente de acuerdo  
 b. De acuerdo  
 c. Normal  
 d. En desacuerdo  
 e. Totalmente en desacuerdo

4. El proceso de homologación como empresa propia podría optimizarse en 10 días, con las medidas de mejora (usando líneas arriba) ¿Qué tan comprometido se encontraría si se logran e implementar dichas mejoras?

a. Totalmente comprometido  
 b. Satisfecho  
 c. Normal  
 d. Insatisfecho  
 e. Totalmente insatisfecho

5. Usará su perspectiva, ¿Qué reconocería como una política para que el proceso de homologación como empresa propia sea más eficiente en el área P.C?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Anexo N°53: Cuestionario II-Jefe de RR.HH.**

**CUESTIONARIO II**

Nombre: Clay T. Ponce Fiestas Fiestas

Cargo: Jefe de RR.HH. (Cargo Vacío)

Área: RR.HH

Fecha: 20-09-2021 Duración: 2:45 por 01/19 p. m.

En el presente trabajo de investigación se propone aplicar gestión por procesos al proceso de homologación y como empresa propia de la empresa Financiera KALIA SAC, con el fin de mejorar dicho proceso para ello se ha diseñado las siguientes propuestas:

- + Reducir el tiempo de ciclo del proceso de 55 días a 24 días.
- + Eliminar medias del proceso de 15 cartas a 3 cartas, de 7 a 0 cartas, de 12 a 0 movimientos.
- + Reducir el proceso; punto que de los 28 actividades eliminadas simultáneamente en dicho proceso se eliminaron 11 actividades, se eliminaron las actividades de: Actividad de preparar documentación inicial área de la empresa; actividad de enviar documentación inicial al área de mejora continua; actividad de preparar y revisar documentación inicial; actividad de revisar documentación inicial pendientes; actividad de preparar, recibir y enviar documentación inicial pendiente; actividad de revisar documentación inicial pendiente; actividad de emitir documentación inicial pendiente; actividad de preparar, recibir y enviar documentación pendiente; actividad de revisar documentación pendiente; actividad de emitir documentación inicial pendiente; actividad de preparar, recibir y enviar documentación pendiente; actividad de revisar documentación pendiente.
- + Reducir la mano de obra de 3 personas; punto que el formato de notificación de procedimientos con el formato de evaluación periódica de procedimientos; se eliminaron en sus entes.
- + Digitalizar formatos: Todos los formatos parte del proceso de homologación como empresa propia serán por medio digital.
- + Proponer implementar una política: Política del proceso de homologación como empresa propia.
- + Proponer implementar un indicador: Indicativo del ciclo de documentos de proceso de homologación como empresa propia.
- + Proponer implementar un procedimiento: Procedimiento del proceso de homologación como empresa propia.

1. Desde su perspectiva actual, ¿Cómo calificaría el proceso de homologación como empresa propia si se llega a implementar las propuestas de mejora descrita líneas arriba?

a. Muy buena

b. Buena

c. Regular

d. Mala

e. Muy mala

2. ¿Cómo calificaría el proceso de homologación como empresa propia si se llegara a implementar las propuestas de mejora descrita líneas arriba?

\*Marcar una opción por cada fila.

	Muy satisfactorio	Satisfecho	Normal	No Satisfecho	Muy insatisfecho
Procedura					✓
Legal					✓
Historia de la calidad					✓
SH/IMA					✓
Capacidad operativa					✓
Cumplimiento personal					✓
Atención al cliente y satisfacción					✓
Logística					✓
Ejecución del servicio					✓
Gestión de recursos					✓

3. Con las propuestas de mejora descrita líneas arriba de tiempo de ciclo actual de proceso de homologación como empresa propia, ¿cuánto tiempo se estima de ciclo de 24 días, De ser así ¿Qué las actividades se eliminarán total con dicho tiempo?

a. Totalmente acordado

b. De acuerdo

c. Regular

d. Discrepancia

e. Totalmente desacuerdo

4. El proceso de homologación como empresa propia podrá implementarse en 24 días, con las mejoras descrita líneas arriba, ¿Qué tan satisfecho está con el resultado si se llega a implementar dichas mejoras?

a. Totalmente satisfecho

b. Satisfecho

c. Regular

d. Insatisfecho

e. Totalmente insatisfecho

5. Desde su perspectiva, ¿Cuál implementación puede estar total para que el proceso de homologación como empresa propia sea sostenible en el tiempo?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Anexo N°54: Cuestionario II-Auxiliar de Contabilidad**

**CUESTIONARIO 02**

Nombre: Frankie Ramos Apaza  
 Cargo: Auxiliar Contable  
 Área: Contabilidad  
 Fecha: 2009-2021 Duración: 05-03 05:07 pm

En el presente trabajo de investigación se propone aplicar gestión por procesos al proceso de homologación como empresa propia de la empresa Transportes KALA SAC, con el fin de mejorar dicho proceso, para ello se ha desarrollado las siguientes propuestas:

- Reducir el tiempo de ciclo del proceso de 55 días a 24 días.
- Eliminar mallas del proceso: De 25 copias a 3 copias, de 7 a 0 defectos, de 12 a 0 movimientos.
- Reducir el proceso: puesto que de las 28 actividades ejecutadas normalmente en dicho proceso se eliminarán 11 actividades, se eliminarán las actividades de: Actividad de preparar documentación inicial (leas de la empresa); actividad de enviar documentación inicial al área de mejora continua; actividad de preparar y revisar documentación inicial; actividad de solicitar documentación inicial pendiente; actividad de preparar, recolectar y enviar documentación inicial pendiente; actividad de revisar documentación inicial pendiente; actividad de comunicar plazos para envío de totalidad de documentos; actividad de revisión de documentación; actividad de solicitar documentación total pendiente; actividad de preparar, recolectar y enviar documentación pendiente; actividad de revisar documentación pendiente.
- Reducir formatos: Se reducirán 2 formatos; puesto que el formato de selección de proveedores con el formato de evaluación periódica de proveedores se combinarán en uno solo.
- Digitalizar formatos: Todos los formatos parte del proceso de homologación como empresa propia serán por medio digital.
- Proponer implementar una política: Política del proceso de homologación como empresa propia.
- Proponer implementar un instructivo: Instructivo del costo de documentos de proceso de homologación como empresa propia.
- Proponer implementar un procedimiento: Procedimiento del proceso de homologación como empresa propia.

1. Dado su perspectiva actual, ¿Cómo calificarías el proceso de homologación como empresa propia si se logra a implementar las propuestas de mejora descritas líneas arriba?

- May buena
- Buena
- Neutral
- Mala
- May mala

2. ¿Cómo calificarías el proceso de homologación como empresa propia en los siguientes ámbitos, si se logra a implementar las propuestas de mejora descritas líneas arriba?  
 \*Marcar una opción por cada fila.

	May insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	May satisfecho
Financiero					X
Legal					X
Operación de la entidad					X
SIEMSA					X
Capacidad operativa					X
Mano de obra					X
Mantenimiento y calibración					X
Logística					X
Relación del servicio					X
Clientes comerciales					X

3. Con las propuestas de mejora descritas líneas arriba, el tiempo de ciclo total del proceso de homologación como empresa propia podría tener un tiempo de ciclo de 24 días. De ser así, ¿Qué tan satisfecho se encontraría usted con dicho tiempo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4. El proceso de homologación como empresa propia podría optimizarse en 35 días, con las mejoras descritas líneas arriba, ¿Qué tan satisfecho usted se encontraría si se logra a implementar dichas mejoras?

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Neutral
- Insatisfecho
- Totalmente insatisfecho

5. Dado su perspectiva, ¿Qué recomendaciones podría aportar usted para que el proceso de homologación como empresa propia sea rentable en el tiempo?

Implementar política, procedimiento e instructivo descrito.

**Anexo N°55: Cuestionario II-Asistente de Contabilidad**

**CUESTIONARIO 02**

Nombre: Francisco Vargas, Yordel

Cargo: Asistente Contable

Área: Contabilidad

Fecha: 20-09-2021 Duración: 05:09 pm - 05:17 pm

En el presente trabajo de investigación se propone aplicar gestión por procesos al proceso de homologación como empresa propia de la empresa Transportes KALA SAC, con el fin de mejorar dicho proceso, para ello se ha desarrollado las siguientes propuestas:

- Reducir el tiempo de ciclo del proceso de 29 días a 24 días.
- Eliminar etapas del proceso: De 25 etapas a 3 etapas, de 7 a 8 niveles, de 12 a 9 movimientos.
- Reducir el proceso: puesto que de los 18 actividades ejecutadas en el mismo se eliminaron 11 actividades, se eliminaron las actividades de: Actividad de preparar documentación inicial ítem de la empresa; actividad de crear documentación inicial ítem de mejor cuentas; actividad de recepción y revisar documentación inicial; actividad de recibir documentación inicial pendiente; actividad de preparar, revisar y enviar documentación inicial pendiente; actividad de revisar documentación inicial pendiente; actividad de preparar guías para envío de totalidad de documentos; actividad de revisión de documentación; actividad de solicitar documentación total pendiente; actividad de preparar, revisar y enviar documentación pendiente; actividad de revisar documentación pendiente.
- Reducir el número de unidades 2 documentos, guías que el formato de solicitud de procedimientos con el formato de evaluación pendiente de procedimientos; se combinarán en uno solo.
- Digitalizar formatos: Todos los formatos parte del proceso de homologación como empresa propia serán por medio digital.
- Proponer implementar una política: Política del proceso de homologación como empresa propia.
- Proponer implementar un instructivo: Instructivo del ciclo de desarrollo de proceso de homologación como empresa propia.
- Proponer implementar un procedimiento: Procedimiento del proceso de homologación como empresa propia.

1. Desde su perspectiva actual, ¿Cómo calificaría el proceso de homologación como empresa propia en su empresa actual o en su empresa propia si se implementa las siguientes acciones de gestión (entre otras)?

A) Muy bueno

B) Bueno

C) Normal

D) Malo

E) Muy malo

2. ¿Cómo calificaría el proceso de homologación como empresa propia en sus expectativas futuras? (en función a implementación las propuestas de gestión de gestión (entre otras)?

*Nota: en su opinión por cada ítem.*

	Muy insatisfactorio	Insatisfactorio	Normal	Satisfactorio	Muy satisfactorio
Continuidad					<input checked="" type="checkbox"/>
Legal					<input checked="" type="checkbox"/>
Transparencia de la calidad					<input checked="" type="checkbox"/>
SSOCHA					<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad operativa					<input checked="" type="checkbox"/>
Coherencia de procesos					<input checked="" type="checkbox"/>
Mantenimiento y optimización					<input checked="" type="checkbox"/>
Legibilidad					<input checked="" type="checkbox"/>
Transparencia del servicio					<input checked="" type="checkbox"/>
Cumplimiento contractual					<input checked="" type="checkbox"/>

3. Con las propuestas de gestión de gestión (entre otras), el tiempo de ciclo total del proceso de homologación como empresa propia podría tener un tiempo de ciclo de 24 días (De ser así ¿Qué tan conveniente se consideraría aplicar con dicho tiempo)?

A) Totalmente de acuerdo

B) De acuerdo

C) Neutral

D) En desacuerdo

E) Totalmente en desacuerdo

4. El proceso de homologación como empresa propia podría implementarse en 30 días, con las acciones de gestión (entre otras) ¿Qué tan probable sería implementar si se llegara a implementar (entre otras)?

A) Totalmente probable

B) Probable

C) Neutral

D) Improbable

E) Totalmente improbable

5. Desde su perspectiva, ¿Qué acciones de gestión podría aplicar para que el proceso de homologación como empresa propia sea posible (entre otras)?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Anexo N°56: Cuestionario II-Analista de Contabilidad**

**CUESTIONARIO 02**

Nombre: José Raúl Dávila Aguero

Cargo: Analista contable

Área: Contabilidad

Fecha: 20/09/2021 Duración: 05:17:07 (57:14:00)

En el presente trabajo de investigación se propone aplicar gerencia por procesos al proceso de homologación como empresa propia de la empresa Transportes KALA SAC, con el fin de mejorar dicho proceso, para ello se ha desarrollado los siguientes propósitos:

- \* Reducir el tiempo de ciclo del proceso de 30 días a 24 días.
- \* Eliminar arduos del proceso: De 25 respuestas a 1 respuesta, de 7 a 0 documentos, de 12 a 0 movimientos.
- \* Reducir el proceso: pasar que de los 28 actividades ejecutadas normalmente en dicho proceso a 10 actividades, se eliminarán las actividades de: Actividad de preparar documentación inicial ítem de la empresa; actividad de revisar documentación inicial ítem de negocio; actividad de recepción y recibir documentación inicial; actividad de recibir documentación inicial pendiente; actividad de preparar, revisar y enviar documentación inicial pendiente; actividad de revisar documento inicial pendiente; actividad de preparar plan de trabajo de totalidad de documentos; actividad de revisión de documentación; actividad de solicitar documentación total pendiente; actividad de preparar, revisar y enviar documentación pendiente; actividad de recibir documentación pendiente;
- \* Reducir formatos: Se reducirán 2 formatos: pasar que el formato de selección de proceso ítem con el formato de evaluación periódica de proveedores; se cambiarán en su caso.
- \* Digitalizar formatos: Todos los formatos para el proceso de homologación como empresa propia serán por medio digital.
- \* Proponer implementar una política: Política del proceso de homologación como empresa propia.
- \* Proponer implementar un instructivo: Instructivo del flujo de documentación de proceso de homologación como empresa propia.
- \* Proponer implementar un procedimiento: Procedimiento del proceso de homologación como empresa propia.

1. Desde su perspectiva actual, ¿Cómo calificas el proceso de homologación como empresa propia si se aplica e implementa los propósitos de negocio descritos como arriba?

a) Muy bueno

b) Bueno

c) Normal

d) Malo

e) Muy malo

2. ¿Cómo calificar el proceso de homologación como empresa propia si se aplicaran arriba, si se aplica e implementa los propósitos de negocio descritos como arriba?

Indicame una opción por cada fila:

	Muy bueno	Bueno	Normal	Malos	Muy malos
Financiero					
Legal					
Control de calidad					
SSO&A					
Capital humano					
Control de procesos					
Relaciones y colaboración					
Logística					
Ejecución del trabajo					
Elección comercial					

3. Con los propósitos de negocio descritos como arriba, el tiempo de ciclo total del proceso de homologación como empresa propia pasaría desde su tiempo de ciclo de 30 días, ¿De ser así ¿Qué tan cómodo te encontrarías con esta opción de tiempo?

a) Totalmente cómodo

b) De acuerdo

c) Normal

d) En desacuerdo

e) Totalmente en desacuerdo

4. El proceso de homologación como empresa propia pasaría de 30 días, con los propósitos descritos como arriba, ¿Qué tan cómodo serás te encontrarías si se aplicara e implementara dichos propósitos?

a) Totalmente cómodo

b) cómodo

c) Normal

d) Inconforme

e) Totalmente inconforme

5. Desde tu perspectiva, ¿Qué recomendaciones puedes hacer para que el proceso de homologación como empresa propia sea posterior a su ciclo de tiempo?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Anexo N°57: Cuestionario II-Supervisor de Operaciones**

**CUESTIONARIO 02**

Nombre: Ing. Antonio Pedro Toranzo

Cargo: Supervisor Operaciones

Área: Operaciones

Fecha: 21-09-2021 Duración: 06:02 pm - 07:16 pm

En el presente trabajo de investigación se propone aplicar gestión por procesos al proceso de homologación como empresa propia de la empresa Transportes BAEÁ SAC, con el fin de mejorar dicho proceso, para ello se ha desarrollado los siguientes propuestas:

- Reducir el tiempo de ciclo del proceso de 59 días a 24 días.
- Eliminar riesgos del proceso: De 25 riesgos a 3 riesgos, de 7 a 0 deficiencias, de 12 a 0 incumplimientos.
- Reducir el proceso: proceso que de las 28 actividades ejercidas normalmente en dicho proceso se eliminarán 11 actividades, se eliminarán las actividades de: Actividad de preparar documentación inicial áreas de la empresa; actividad de revisar documentación inicial al área de soporte técnico; actividad de recepción y revisión documentación inicial; actividad de soporte documentación inicial pendiente; actividad de preparar, revisar y emitir documentación inicial pendiente; actividad de revisar documentación inicial pendiente; actividad de preparar, revisar y emitir documentación pendiente; actividad de emitir documentación inicial pendiente; actividad de preparar, revisar y emitir documentación pendiente; actividad de emitir documentación inicial pendiente; actividad de preparar, revisar y emitir documentación pendiente.
- Reducir formatos: Se reducirán 3 formatos; puesto que el formato de informe de pronósticos con el formato de evaluación política de procedimiento se combinarán en uno solo.
- Digitalizar formatos: Todos los formatos parte del proceso de homologación como empresa propia serán por medio digital.
- Proponer implementar una política: Política del proceso de homologación como empresa propia.
- Proponer implementar un instructivo: Instructivo del carta de documentos de proceso de homologación como empresa propia.
- Proponer implementar un procedimiento: Procedimiento del proceso de homologación como empresa propia.

1. Desde su perspectiva actual, ¿Cómo calificaría el proceso de homologación como empresa propia si se llegan a implementar las propuestas de mejora descritas líneas arriba?

a. Muy bueno  
 b. Bueno  
 c. Regular  
 d. Malo  
 e. Muy malo

2. ¿Cómo evaluaría el proceso de homologación como empresa propia en los siguientes aspectos, si se llegan a implementar las propuestas de mejora descritas líneas arriba?

\*Marque una opción por cada fila.

	Muy insatisfactorio	Insatisfactorio	Neutral	Satisfactorio	Muy satisfactorio
Transparencia					<input checked="" type="checkbox"/>
Eficiencia					<input checked="" type="checkbox"/>
Calidad de la calidad					<input checked="" type="checkbox"/>
ISO 9001					<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad operativa					<input checked="" type="checkbox"/>
Control de procesos					<input checked="" type="checkbox"/>
Manejo cultura y colaboración					<input checked="" type="checkbox"/>
Logística					<input checked="" type="checkbox"/>
Eficiencia del servicio					<input checked="" type="checkbox"/>
Devoción comercial					<input checked="" type="checkbox"/>

3. ¿Qué tan pronto se mejoraría la calidad de servicio de ciclo total del proceso de homologación como empresa propia post la implementación de ciclo de 24 días. De ser así ¿Qué tan satisfactorio se consideraría antes con dicho tiempo?

a. Totalmente de acuerdo  
 b. De acuerdo  
 c. Neutral  
 d. De desacuerdo  
 e. Totalmente en desacuerdo

4. El proceso de homologación como empresa propia podría optimizarse en 15 días, ¿es la empresa capaz de lograrlo? (Defina un número desde 1 a 5, donde 1 es la peor y 5 la mejor de dichas opciones)

a. Totalmente satisfactorio  
 b. Satisfactorio  
 c. Neutral  
 d. Insatisfactorio  
 e. Totalmente insatisfactorio

5. Desde su perspectiva, ¿Qué recomendación puede sugerir para que el proceso de homologación como empresa propia sea exitosa en el tiempo?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Anexo N°58: Cuestionario II-Asistente de Contabilidad**

**CUESTIONARIO 02**

Nombre: Sison Pichay Ramos  
 Cargo: Asistente Contable  
 Área: Contabilidad  
 Fecha: 20.09.2021 Duración: 25:18 pm - 05:21 pm

En el presente trabajo de investigación se propone aplicar gestión por procesos al proceso de homologación como empresa propia de la empresa Transporca S.A.S., con el fin de mejorar dicho proceso, para ello se ha desarrollado las siguientes propuestas:

- \* Reducir el tiempo de ciclo del proceso de 90 días a 24 días.
- \* Establecer metas del proceso: De 25 personas a 3 personas, de 7 a 0 dólares, de 12 a 0 meses/trimestres.
- \* Reducir el proceso (pasar que de los 28 actividades ejecutadas actualmente en dicho proceso a eliminando 11 actividades, actualizando las actividades de: Actividad de preparar documentación inicial áreas de la empresa; actividad de auditar documentación inicial el área de recursos humanos; actividad de recepción y revisar documentación inicial; actividad de software documentación inicial pendiente; actividad de preparar, revisar y enviar documentación inicial pendiente; actividad de revisar documentación inicial pendiente; actividad de preparar papeo para envío de documentación; actividad de revisión de documentación; actividad de solicitar documentación inicial pendiente; actividad de preparar, revisar y enviar documentación pendiente; actividad de revisar documentación pendiente.
- \* Reducir formatos: Se reducirán 2 formatos; para que el formato de selección de proveedores con el formato de cotización previene de procedimientos; se cambiaría en uno solo.
- \* Digitalizar formatos: Todos los formatos parte del proceso de homologación como empresa propia serán por medio digital.
- \* Proponer implementar una política: Política del proceso de homologación como empresa propia.
- \* Proponer implementar un instructivo: Instructivo del estado de documentos de proceso de homologación como empresa propia.
- \* Proponer implementar un procedimiento: Procedimiento del proceso de homologación como empresa propia.

1. ¿Qué tan perspectiva usted, ¿Cómo calificaría el proceso de homologación como empresa propia si se figura a implementar las propuestas de mejora descritas líneas arriba?

a. Muy buena  
 b. Buena  
 c. Normal  
 d. Mala  
 e. Muy mala

2. ¿Cómo calificaría el proceso de homologación como empresa propia en los siguientes ámbitos, si se figura a implementar las propuestas de mejora descritas líneas arriba?

*Marcar una opción por cada fila.*

	Muy mala	Normal	Buena	Muy Buena
Financiero				<input checked="" type="radio"/>
Legal				<input checked="" type="radio"/>
Cambio de la calidad				<input checked="" type="radio"/>
SSO/SA				<input checked="" type="radio"/>
Capacidad operativa				<input checked="" type="radio"/>
Costos de personal				<input checked="" type="radio"/>
Mantenimiento y reparación				<input checked="" type="radio"/>
Logística				<input checked="" type="radio"/>
Ejecución del servicio				<input checked="" type="radio"/>
Clientes				<input checked="" type="radio"/>

3. ¿Con las propuestas de mejora descritas líneas arriba, el tiempo de ciclo total del proceso de homologación como empresa propia podría bajar un tiempo de ciclo de 24 días. De ser así, ¿Qué tan viable se encuentra según con dicha tiempo?

a. Totalmente de acuerdo  
 b. De acuerdo  
 c. Neutral  
 d. Discrepante  
 e. Totalmente en desacuerdo

4. El proceso de homologación como empresa propia operaría en 24 días, con las acciones descritas líneas arriba ¿Qué tan viable sería la implementación de dichas mejoras?

a. Totalmente viable  
 b. Viable  
 c. No viable  
 d. Inviabilidad  
 e. Totalmente inviable

5. Detalle de perspectivas ¿Qué recomendaciones podría aplicar usted para que el proceso de homologación como empresa propia sea buena (si en el ítem)?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Anexo N°59: Cuestionario II-Planner de Mantenimiento**

**CUESTIONARIO 02**

Nombre: FRANCISCO ESPINOZA GARCIA GALLERAZO

Cargo: PLANNER DE MANTENIMIENTO

Área: MANTENIMIENTO

Fecha: 21-05-2021 Duración: 01:18 p.m. - 01:21 p.m.

En el presente trabajo de investigación se propone aplicar gestión por procesos al proceso de homologación como empresa propia de la empresa Taxaguard KALA SAC, con el fin de mejorar dicho proceso, para ello se ha desarrollado las siguientes propuestas:

- Reducir el tiempo de ciclo del proceso de 99 días a 24 días.
- Eliminar más del 50% de 25 desperdos a 3 desperdos, de 7 a 9 defectos, de 12 a 8 revisiones.
- Reducir el proceso, puesto que de las 28 actividades ejecutadas normalmente en dicho proceso se eliminarán 11 actividades, se eliminarán las actividades de: Actividad de preparar documentación inicial áreas de la empresa; actividad de crear documentación inicial si área de mejora continua; actividad de registrar y revisar documentación inicial; actividad de solicitar documentación inicial pendiente; actividad de preparar, recibir y enviar documentación inicial pendiente; actividad de revisar documentación inicial pendiente; actividad de comunicar planes para estado de revisión de documentos; actividad de revisión de documentación; actividad de solicitar documentación inicial pendiente; actividad de preparar, recibir y enviar documentación pendiente; actividad de revisar documentación inicial pendiente.
- Reducir formatos: Se eliminará 2 formatos puesto que el formato de selección de proveedores con el formato de evaluación periódica de proveedores se combinan en uno solo.
- Digitalizar formatos: Todos los formatos parte del proceso de homologación como sistema y en un solo por medio digital.
- Proponer implementar una política Pública del proceso de homologación como empresa propia.
- Proponer implementar un instructivo ilustrativo del flujo de documentos de proceso de homologación como empresa propia.
- Proponer implementar un procedimiento: Procedimiento del proceso de homologación como empresa propia.

1. Desde su perspectiva actual, ¿Cómo calificaría el proceso de homologación como empresa propia si se llegara a implementar las propuestas de mejora descritas líneas arriba?

a. Muy buena  
 b. Buena  
 c. Normal  
 d. Mala  
 e. Muy mala.

2. ¿Cómo calificaría el proceso de homologación como empresa propia si los siguientes requisitos, si se llegara a implementar las propuestas de mejora descritas líneas arriba?

\*Marque una opción por cada fila:

	Muy insatisfactorio	Insatisfactorio	Normal	Satisfactorio	Muy satisfactorio
Estructura					<input checked="" type="checkbox"/>
Legal					<input checked="" type="checkbox"/>
Resolución de la entidad					<input checked="" type="checkbox"/>
SEOPSA					<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad operativa					<input checked="" type="checkbox"/>
Recursos de personal					<input checked="" type="checkbox"/>
Medios técnicos y capacitación					<input checked="" type="checkbox"/>
Legislación					<input checked="" type="checkbox"/>
Ejecución del servicio					<input checked="" type="checkbox"/>
Transparencia					<input checked="" type="checkbox"/>

3. ¿Que las propuestas de mejora descritas líneas arriba, el tiempo de ciclo total del proceso de homologación, como empresa propia podrá estar en tiempo de más de 24 días. De ser así ¿Qué tan satisfactorio le parecería estar en dicho tiempo?

a. Totalmente de acuerdo  
 b. De acuerdo  
 c. Neutral  
 d. De desacuerdo  
 e. Totalmente desacuerdo

4. El proceso de homologación, como empresa propia podría ejecutarse en 11 días, por los formatos descritos líneas arriba ¿Qué tan satisfactorio sería implementar dicho tiempo?

a. Totalmente satisfactorio  
 b. Satisfactorio  
 c. Neutral  
 d. Insatisfactorio  
 e. Totalmente insatisfactorio

5. Desde su perspectiva, ¿Qué acciones adicionales podría sugerir usted para que el proceso de homologación como empresa propia sea satisfactorio en el tiempo?

Implementar procedimientos de evaluación propuestos

**Anexo N°60: Cuestionario II-Jefe de RR.HH.**

**CUESTIONARIO 02**

Nombre: CEMI DANIELA MORALES

Cargo: RECAJ. RR

Área: RR.HH.

Fecha: 21.09.2021 Duración: 01:25 p.m. 21/09/2021

En el presente cuestionario se propone aplicar gestión por procesos al proceso de homologación como empresa propia de la empresa (transmisor) KALÁ SAC, con el fin de mejorar dicho proceso, para ello se ha desarrollado los siguientes preparatos:

- Reducir el tiempo de ciclo del proceso de 90 días a 24 días.
- Eliminar etapas del proceso (De 28 etapas a 3 etapas, de 7 a 0 de fines, de 42 a 8 momentos).
- Reducir el proceso mismo que de las 28 actividades ejecutadas actualmente en dicho proceso se eliminarán 11 actividades, se eliminará un actividad de: Actividad de preparar documentación inicial desde de la empresa; actividad de recibir documentación inicial al área de mejora continua; actividad de preparar y revisar documentación inicial; actividad de validar documentación inicial pendiente; actividad de preparar, recolectar y recibir documentación inicial pendiente; actividad de revisar documentación inicial pendiente; actividad de preparar planes para envío de totalidad de documentos; actividad de revisión de documentación; actividad de validar documentación total pendiente; actividad de preparar, recolectar y cargar documentación pendiente; actividad de revisar documentación pendiente;
- Reducir formatos: Se redujeron 2 formatos, pasó de el formato de selección de proveedores con el formato de evaluación periódica de proveedores; se cambian en uno solo.
- Digitalizar formatos: Todos los formatos parte del proceso de homologación como empresa propia serán por medio digital.
- Preparar implementar una política: Política del proceso de homologación como empresa propia.
- Preparar implementar un instructivo: Instructivo del servicio de documentar el proceso de homologación como empresa propia.
- Preparar implementar un procedimiento: Procedimiento del proceso de homologación como empresa propia.

1. Desde su perspectiva actual, ¿Cómo calificaría el proceso de homologación como empresa propia si se digitalizara completamente las actividades de mejora descrita líneas arriba?

a. Muy bueno

b. Bueno

c. Regular

d. Malo

e. Muy malo

2. ¿Cómo calificaría el proceso de homologación como empresa propia en los siguientes aspectos: si el (ligero o importante) las preguntas de mejora descrita líneas arriba? *Responda una escala por cada ítem.*

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
Procedimiento					<input checked="" type="checkbox"/>
Legal					<input checked="" type="checkbox"/>
Uso de la calidad					<input checked="" type="checkbox"/>
SOACMA					<input checked="" type="checkbox"/>
Empresarial operativa					<input checked="" type="checkbox"/>
Uso de la tecnología					<input checked="" type="checkbox"/>
Mantenimiento y calibración					<input checked="" type="checkbox"/>
Logística					<input checked="" type="checkbox"/>
Ejecución del servicio					<input checked="" type="checkbox"/>
Financiamiento					<input checked="" type="checkbox"/>

3. Para las preguntas de mejora descrita líneas arriba, ¿cuánto de cumplimiento del proceso de homologación como empresa propia podría tener en tiempo de ciclo de 24 días? De sus tres, ¿Cuál sea su elección de cumplimiento total con el ciclo, tiempo?

a. Totalmente cumplido

b. De acuerdo

c. Neutral

d. En desacuerdo

e. Totalmente no cumplido

4. El proceso de homologación como empresa propia podría optimizarse si: ¿qué, con los mejores datos que tenga sobre el proceso de homologación como empresa propia, ¿qué sea posible tener la certeza de si se preparó o mejoraron dichos recursos?

a. Totalmente satisfecho

b. Satisfecho

c. Neutral

d. Insatisfecho

e. Totalmente insatisfecho

5. Desde su perspectiva, ¿qué recomendaciones podría sugerir para mejorar el proceso de homologación como empresa propia, sea cual sea su (breve)?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Anexo N°61: Cuestionario II-Supervisor de SSOMA**

**CUESTIONARIO 02**

Nombre: Aldair Gonzales Pava

Cargo: Supervisor de SSOMA

Área: SSOMA

Fecha: 21-07-2021 Duración: 01:30 pm 01:34 pm

En el presente trabajo de investigación se propone aplicar gestión por procesos al proceso de homologación como empresa propia de la empresa Transportes KALA SAC, con el fin de mejorar dicho proceso, para ello se ha desarrollado los siguientes propuestas:

- Reducir el tiempo de ciclo del proceso de 50 días a 24 días.
- Eliminar etapas del proceso: De 35 etapas a 3 etapas, de 7 a 0 defectos, de 12 a 0 movimientos.
- Reducir el proceso (puesto que de las 28 actividades ejecutadas normalmente en dicho proceso se eliminarán 11 actividades, se eliminarán las actividades de: Actividad de preparar documentación inicial áreas de la empresa; actividad de enviar documentación inicial al área de mejora continua; actividad de recepción y revisar documentación inicial; actividad de solicitar documentación inicial pendiente; actividad de preparar, recolectar y enviar documentación inicial pendiente; actividad de revisar documentación inicial pendiente; actividad de solicitar documentación total pendiente; planes para envío de totalidad de documentos; actividad de revisión de documentación; actividad de solicitar documentación total pendiente; actividad de preparar, recolectar y enviar documentación pendiente; actividad de revisar documentación pendiente.
- Reducir formatos: Se reducirán 2 formatos; puesto que el formato de selección de proveedores con el formato de evaluación periódica de proveedores; se cambiarán en uno solo.
- Digitalizar formatos: Todos los formatos para el proceso de homologación como empresa propia sería por medio digital.
- Proponer implementar una política: Política del proceso de homologación como empresa propia.
- Proponer implementar un instructivo: Instructivo del envío de documentos de proceso de homologación como empresa propia.
- Proponer implementar un procedimiento: Procedimiento del proceso de homologación como empresa propia.

1. Desde su perspectiva actual, ¿Cómo calificaría el proceso de homologación como empresa propia si se llegara a implementar las propuestas de mejora descritas líneas arriba?

- a. Muy bueno
- b. Bueno
- c. Neutral
- d. Malo
- e. Muy malo

2. ¿Cómo calificaría el proceso de homologación como empresa propia en los siguientes ámbitos, si se llegara a implementar las propuestas de mejora descritas líneas arriba?

\*Marcar una opción por cada fila.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
Financiera					<input checked="" type="checkbox"/>
Legal					<input checked="" type="checkbox"/>
Gestión de la calidad				<input checked="" type="checkbox"/>	
SSOMA				<input checked="" type="checkbox"/>	
Capacidad operativa					<input checked="" type="checkbox"/>
Gestión de personal					<input checked="" type="checkbox"/>
Mantenimiento y calibración					<input checked="" type="checkbox"/>
Logística					<input checked="" type="checkbox"/>
Ejecución del servicio					<input checked="" type="checkbox"/>
Costos comercial				<input checked="" type="checkbox"/>	

3. Con las propuestas de mejora descritas líneas arriba, el tiempo de ciclo total del proceso de homologación como empresa propia podría tener un tiempo de ciclo de 24 días. De ser así, ¿Qué tan satisfecho se encontraría usted con dicho tiempo?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Neutral
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

4. El proceso de homologación como empresa propia podría optimizarse en 25 días, con las mejoras descritas líneas arriba, ¿Qué tan satisfecho usted se encontraría si se llegara a implementar dichas mejoras?

- a. Totalmente satisfecho
- b. Satisfecho
- c. Neutral
- d. Insatisfecho
- e. Totalmente insatisfecho

5. Desde su perspectiva, ¿Qué recomendaciones podría aportar usted para que el proceso de homologación como empresa propia sea sostenible en el tiempo?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Anexo N°62: Cuestionario II-Supervisor de SSOMA**

**CUESTIONARIO 02**

Nombre: Juan Diego Mamot Briczhu

Cargo: Supervisor SSOMA

Área: SSOMA

Fecha: 21-09-2021 Duración: 01:45m - 01:40 pm

En el presente trabajo de investigación se propone aplicar gestión por procesos al proceso de homologación como empresa propia de la empresa Transportes KALA SAC, con el fin de mejorar dicho proceso, para ello se ha desarrollado las siguientes propuestas:

- Reducir el tiempo de ciclo del proceso de 59 días a 24 días.
- Eliminar etapas del proceso: De 25 etapas a 3 etapas, de 7 a 0 defectos, de 12 a 0 movimientos.
- Reducir el proceso; puesto que de las 28 actividades ejecutadas normalmente en dicho proceso se eliminarán 11 actividades, se eliminarán las actividades de: Actividad de preparar documentación inicial área de la empresa; actividad de enviar documentación inicial al área de mejora continua; actividad de recepción y revisar documentación inicial; actividad de solicitar documentación inicial pendiente; actividad de preparar, recopilar y enviar documentación inicial pendiente; actividad de revisar documentación inicial pendiente; actividad de comunicar planes para envío de totalidad de documentos; actividad de revisión de documentación; actividad de solicitar documentación total pendiente; actividad de preparar, recopilar y enviar documentación pendiente; actividad de revisar documentación pendiente.
- Reducir formatos: Se reducirán 2 formatos; para que el formato de selección de proveedores con el formato de evaluación periódica de proveedores; se combinen en uno solo.
- Digitalizar formatos: Todos los formatos parte del proceso de homologación como empresa propia sería por medio digital.
- Proponer implementar un política: Política del proceso de homologación como empresa propia.
- Proponer implementar un instructivo: Instructivo del envío de documentos de proceso de homologación como empresa propia.
- Proponer implementar un procedimiento: Procedimiento del proceso de homologación como empresa propia.

1. Desde su perspectiva actual, ¿Cómo calificas el proceso de homologación como empresa propia si se llegara a implementar las propuestas de mejora descritas líneas arriba?

a. Muy bueno  
 b. Bueno  
 c. Neutral  
 d. Malo  
 e. Muy malo

2. ¿Cómo calificas el proceso de homologación como empresa propia en las siguientes áreas, si se llegara a implementar las propuestas de mejora descritas líneas arriba?  
 \*Marcar una opción por cada fila.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
Financiero					X
Legal					X
Gestión de la calidad					X
SSOMA					X
Capacidad operativa				X	
Gestión de personal				X	
Mantenimiento y calibración				X	
Logística				X	
Ejecución del servicio				X	
Gestión comercial				X	

3. Con las propuestas de mejoras descritas líneas arriba, el tiempo de ciclo total del proceso de homologación como empresa propia podría tener un tiempo de ciclo de 24 días. De ser así ¿Qué tan satisfecho se encontraría usted con dicho tiempo?

a. Totalmente de acuerdo  
 b. De acuerdo  
 c. Neutral  
 d. En desacuerdo  
 e. Totalmente en desacuerdo

4. El proceso de homologación como empresa propia podría optimizarse en 25 días, con las mejoras descritas líneas arriba ¿Qué tan satisfecho usted se encontraría si se llegara a implementar dichas mejoras?

a. Totalmente satisfecho  
 b. Satisfecho  
 c. Neutral  
 d. Insatisfecho  
 e. Totalmente insatisfecho

5. Desde su perspectiva, ¿Qué recomendaciones podría aportar usted para que el proceso de homologación como empresa propia sea sostenible en el tiempo?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Anexo N°63: Cuestionario II-Asistente de Facturación**

**CUESTIONARIO 02**

Nombre: Clara Inma Quico Perez

Cargo: Asistente Administrativo - Facturación

Área: Contabilidad

Fecha: 21-08-2021 Duración: 01:42pm - 01:54pm

El presente trabajo de investigación se propone aplicar gestión por procesos al proceso de facturación como empresa propia de la empresa Tripartito-KALA SAC, con el fin de mejorar dicho proceso, para ello se ha desarrollado las siguientes preguntas:

- Realizar el tiempo de ciclo del proceso de 25 días a 34 días.
- Eliminar partes del proceso: De 25 partes a 4 partes; de 7 a 8 documentos; de 22 a 0 movimientos.
- Realizar el proceso dentro de los 28 actividades ejecutadas actualmente en dicha procedimiento (1) actividades, se eliminan las actividades de: Actividad de preparar documentación inicial desde de la empresa; actividad de recibir documentación inicial al área de servicio; actividad de recepción y revisar documentación inicial; actividad de solicitar documentación inicial pendiente; actividad de preparar, recibir y revisar documentación inicial pendiente; actividad de revisar documentación inicial pendiente; actividad de continuar proceso para envío de finalidad de documentación; actividad de revisión de documentación; actividad de solicitar documentación inicial pendiente; actividad de preparar, recibir y revisar documentación pendiente; actividad de revisar documentación pendiente.
- Reducir formatos: Se reducen 7 formatos; pasamos que el formato de solicitud de proveedores sea el formato de evaluación periódica de proveedores; se combinan en uno solo.
- Digitalizar formatos: Todos los formatos parte del proceso de facturación como empresa propia serán por medio digital.
- Preparar implementar una política: Política del proceso de facturación como empresa propia.
- Preparar implementar un instructivo: Instructivo del ciclo de desarrollo de proceso de facturación como empresa propia.
- Preparar implementar un procedimiento: Procedimiento del proceso de facturación como empresa propia.

1. ¿Desde su perspectiva usted, ¿Cómo calificaría el proceso de facturación como empresa propia, en función a continuación las preguntas de calidad descrita (marque con X)?

a) Muy bueno  
 b) Bueno  
 c) Regular  
 d) Malo  
 e) Muy malo

2. ¿Cómo calificaría el proceso de facturación como empresa propia en los siguientes ámbitos, (marque e implemente) los aspectos de mejora descritos (marque con X)?

\*Marque una opción por cada ítem

	Muy mejorado	Mejorado	Regular	Regular	Muy mejorado
Financiero					<input checked="" type="checkbox"/>
Legal					<input checked="" type="checkbox"/>
Técnico de la calidad					<input checked="" type="checkbox"/>
SSO/SA					<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad operativa					<input checked="" type="checkbox"/>
Gestión de procesos					<input checked="" type="checkbox"/>
Mantenimiento y calibración					<input checked="" type="checkbox"/>
Logística					<input checked="" type="checkbox"/>
Procesos del servicio					<input checked="" type="checkbox"/>
Comunicación					<input checked="" type="checkbox"/>

3. ¿Por los programas de mejora descritos (marque con X) tiempo de ciclo (suma del proceso de facturación como empresa propia) por lo menos en tiempo de ciclo de 24 días. De ser así ¿Qué los servicios de evaluación presentados dicho tiempo?

Totalmente satisfecho

a) De acuerdo  
 b) Regular  
 c) No de acuerdo  
 d) Totalmente no de acuerdo

4. El proceso de facturación como empresa propia podría optimizarse en 15 días, con las acciones descritos (marque con X) (marque con X) si accediera el se mejora e implementa a nivel nacional?

Totalmente satisfecho

a) Satisfecho  
 b) Regular  
 c) Insatisfecho  
 d) Totalmente insatisfecho

5. Desde su perspectiva, ¿El nivel de satisfacción para la implementación por parte de personal de facturación como empresa propia sea implemente en el tiempo?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Anexo N°64: Cuestionario II-Jefe SSOMA**

**CUESTIONARIO 02**

Nombre: YAHILY DANCY CAMARGO MAYTA

Cargo: Jefe SSOMA

Área: SSOMA

Fecha: 21-09-2021 Duración: 01:46 PM - 01:49 PM

En el presente trabajo de investigación se propone aplicar gestión por procesos al proceso de homologación como empresa propia de la empresa Transportes KALÁ SAC, con el fin de mejorar dicho proceso, para ello se ha desarrollado las siguientes propuestas:

- Reducir el tiempo de ciclo del proceso de 89 días a 24 días.
- Eliminar etapas del proceso: De 25 etapas a 3 etapas, de 7 a 8 defectos, de 12 a 6 movimientos.
- Reducir el proceso; puesto que de los 28 actividades ejecutados normalmente en dicho proceso se eliminarán 11 actividades, se eliminaría las actividades de: Actividad de preparar documentación inicial áreas de la empresa; actividad de emitir documentación inicial al área de mejora continua; actividad de recepción y revisar documentación inicial; actividad de solicitar documentación inicial pendiente; actividad de preparar, emitir y emitir documentación inicial pendiente; actividad de revisar documentación inicial pendiente; actividad de consultar planes para envío de totalidad de documentos; actividad de revisión de documentación; actividad de solicitar documentación total pendiente; actividad de preparar, emitir y emitir documentación pendiente; actividad de revisar documentación pendiente.
- Reducir formatos: Se reducen 2 formatos; puesto que el formato de solicitud de proveedores con el formato de evaluación periódica de proveedores se combinan en uno solo.
- Digitalizar formatos: Todos los formatos parte del proceso de homologación como empresa propia serán por medio digital.
- Proponer implementar una política: Política del proceso de homologación como empresa propia.
- Proponer implementar un instructivo: Instructivo del envío de documentos de proceso de homologación como empresa propia.
- Proponer implementar un procedimiento: Procedimiento del proceso de homologación como empresa propia.

1. Desde su perspectiva actual, ¿Cómo calificaría el proceso de homologación como empresa propia si se llegara a implementar las propuestas de mejora descritas líneas arriba?

a. Muy bueno  
 b. Bueno  
 c. Neutral  
 d. Malo  
 e. Muy malo

2. ¿Cómo calificaría el proceso de homologación como empresa propia en los siguientes ámbitos, si se llegara a implementar las propuestas de mejora descritas líneas arriba?  
 \*Marcar una opción por cada fila.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
Financiera					<input checked="" type="checkbox"/>
Legal					<input checked="" type="checkbox"/>
Gestión de la calidad					<input checked="" type="checkbox"/>
SSOMA					<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad operativa					<input checked="" type="checkbox"/>
Gestión de personal					<input checked="" type="checkbox"/>
Mantenimiento y calibración					<input checked="" type="checkbox"/>
Logística					<input checked="" type="checkbox"/>
Atención al servicio					<input checked="" type="checkbox"/>
Clima laboral					<input checked="" type="checkbox"/>

3. Con las propuestas de mejora descritas líneas arriba, el tiempo de ciclo total del proceso de homologación como empresa propia podría tener un tiempo de ciclo de 24 días. De ser así ¿Qué tan satisfecho se encontraría usted con dicho tiempo?

a. Totalmente de acuerdo  
 b. De acuerdo  
 c. Neutral  
 d. En desacuerdo  
 e. Totalmente en desacuerdo

4. El proceso de homologación como empresa propia podría optimizarse en 35 días, con las mejoras descritas líneas arriba ¿Qué tan satisfecho usted se encontraría si se llegara a implementar dichas mejoras?

a. Totalmente satisfecho  
 b. Satisfecho  
 c. Neutral  
 d. Insatisfecho  
 e. Totalmente insatisfecho

5. Dada su perspectiva, ¿Qué recomendaciones podría aportar usted para que el proceso de homologación como empresa propia sea sostenible en el tiempo?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Anexo N°65: Cuestionario II-Supervisor SSOMA**

**CUESTIONARIO 02**

Nombre: Dra. TUC Concha Fluc

Cargo: Supervisor SSOMA

Área: SSOMA

Fecha: 21-09-2021 Duración: 11:52 pm del 18/09/21

En el presente trabajo de investigación se proporcionalan gastos por procesos al proceso de homologación como empresa propia de la empresa TRÁNSITO KALÁ SAC, con el fin de mejorar dicho proceso, para ello se ha desarrollado los siguientes procedimientos:

- Reducir el tiempo de ciclo del proceso de 89 días a 24 días.
- Eliminar costos del proceso de 28 especies a 3 especies, de 7 a 0 dólares, de 12 a 9 meses.
- Rediseñar el proceso, puesto que de las 28 actividades operativas actualmente en dicho proceso se eliminaron 71 actividades, se eliminaron las actividades de: Actividad de preparar documentación inicial áreas de la empresa; actividad de revisar documentación inicial de área de mejora continua; actividad de revisar y recibir documentación inicial; actividad de solicitar; formalización inicial pendiente; actividad de preparar, recibir y enviar documentación inicial pendiente; actividad de revisar docum. inicial inicial pendiente; actividad de recibir proceso para ciclo de legalidad de documentos; actividad de revisión de documentación actividad de solicitar documentación inicial pendiente; actividad de preparar, recibir y enviar documentación pendiente; actividad de revisar documentación inicial pendiente;
- Reducir formatos: Se redujeron 2 formatos para que el formato de solicitudes de procedimientos sea el formato de extracción periódica de procedimientos; se cambiaron en uno solo.
- Digitalizar formatos: Todos los formatos para del proceso de homologación como empresa propia serán en modo digital.
- Proponer implementar una política: Política del proceso de homologación como empresa propia.
- Proponer implementar un instructivo: Instructivo de gestión de documentos de proceso de homologación como empresa propia.
- Proponer implementar un procedimiento: Procedimiento del proceso de homologación como empresa propia.

1. Desde su perspectiva actual, ¿Cómo calificaría el proceso de homologación como empresa propia si se legen a implementar las propuestas de mejora durante dicho proceso?

a. Muy bueno  
 b. Bueno  
 c. Normal  
 d. Malo  
 e. Muy malo

2. ¿Cómo calificaría el proceso de homologación como empresa propia si los siguientes trabajos, si se logran a implementar las propuestas de mejora durante dicho proceso?

\*Marque sus niveles por cada ítem:

	Muy insatisfactorio	Insatisfactorio	Normal	Satisfactorio	Muy satisfactorio
Financiero					<input checked="" type="checkbox"/>
Legal					<input checked="" type="checkbox"/>
Gestión de la calidad					<input checked="" type="checkbox"/>
SSOMA					<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad operativa					<input checked="" type="checkbox"/>
Gestión de personal					<input checked="" type="checkbox"/>
Manejo humano y cultural					<input checked="" type="checkbox"/>
Logística					<input checked="" type="checkbox"/>
Planificación del servicio					<input checked="" type="checkbox"/>
Tratamiento ambiental					<input checked="" type="checkbox"/>

3. Con las propuestas de mejora descritas líneas arriba, el tiempo de ciclo total del proceso de homologación como empresa propia podría ser menor a los 24 días. De ser así, ¿Qué tan exitoso se consideraría tal resultado (tempo)?

a. Totalmente de acuerdo  
 b. De acuerdo  
 c. Normal  
 d. En desacuerdo  
 e. Totalmente en desacuerdo

4. Si el proceso de homologación como empresa propia podría operarse en 15 días con las mejoras descritas líneas arriba ¿Qué tan exitoso se consideraría si se logran a implementar dichas mejoras?

a. Totalmente de acuerdo  
 b. De acuerdo  
 c. Normal  
 d. En desacuerdo  
 e. Totalmente en desacuerdo

5. Describa su perspectiva, ¿Qué recomendaciones podría sugerir usted para que el proceso de homologación como empresa propia sea viable si se al final?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Anexo N°66: Cuestionario II-Jefe de Operaciones**

**CUESTIONARIO 02**

Nombre: José Salas Benito  
 Cargo: Operaciones  
 Área: Operaciones  
 Fecha: 21-09-21 Duración: 01:59pm - 02:04pm

En el presente trabajo de investigación se propone aplicar gestión por procesos al proceso de homologación como empresa propia de la empresa Transportes KALÁ SAC, con el fin de mejorar dicho proceso, para ello se ha desarrollado las siguientes propuestas:

- Reducir el tiempo de ciclo del proceso de 59 días a 24 días.
- Eliminar etapas del proceso: De 25 esperas a 3 esperas, de 7 a 0 defectos, de 17 a 0 insatisfacciones.
- Reducir el proceso; puesto que de los 38 actividades ejecutadas actualmente en dicho proceso se eliminarán 11 actividades, se eliminarán las actividades de: Actividad de preparar documentación inicial ítems de la empresa; actividad de enviar documentación inicial al área de mejora continua; actividad de recopilar y revisar documentación inicial; actividad de solicitar documentación inicial pendiente; actividad de preparar, recopilar y enviar documentación inicial pendiente; actividad de revisar documentación inicial pendiente; actividad de comunicar plazos para envío de totalidad de documentos; actividad de revisión de documentación; actividad de solicitar documentación total pendiente; actividad de preparar, recopilar y enviar documentación pendiente; actividad de revisar documentación pendiente.
- Reducir formatos: Se reducirán 2 formatos; puesto que el formato de selección de proveedores con el formato de evaluación periódica de proveedores; se combinarán en uno solo.
- Digitalizar formatos: Todos los formatos parte del proceso de homologación como empresa propia serán por medio digital.
- Proponer implementar una política: Política del proceso de homologación como empresa propia.
- Proponer implementar un instructivo: Instructivo del envío de documentos de proceso de homologación como empresa propia.
- Proponer implementar un procedimiento: Procedimiento del proceso de homologación como empresa propia.

1. Desde su perspectiva actual, ¿Cómo calificaría el proceso de homologación como empresa propia si se llegara a implementar las propuestas de mejora descritas líneas arriba?

a. Muy buena  
 b. Buena  
 c. Neutral  
 d. Mala  
 e. Muy mala

2. ¿Cómo calificaría el proceso de homologación como empresa propia en los siguientes ámbitos, si se llegara a implementar las propuestas de mejora descritas líneas arriba?  
 \*Marcar una opción por cada fila.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
Financiero					<input checked="" type="checkbox"/>
Legal					<input checked="" type="checkbox"/>
Gestión de la calidad					<input checked="" type="checkbox"/>
SIQ/MSA					<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad operativa					<input checked="" type="checkbox"/>
Gestión de personal					<input checked="" type="checkbox"/>
Mantenimiento y infraestructura					<input checked="" type="checkbox"/>
Logística					<input checked="" type="checkbox"/>
Provisión del servicio					<input checked="" type="checkbox"/>
Gestión comercial					<input checked="" type="checkbox"/>

3. Con las propuestas de mejora descritas líneas arriba, el tiempo de ciclo total del proceso de homologación como empresa propia podría tener un tiempo de ciclo de 24 días. De ser así ¿Qué tan satisfecho se encontraría usted con dicho tiempo?

a. Totalmente de acuerdo  
 b. De acuerdo  
 c. Neutral  
 d. En desacuerdo  
 e. Totalmente en desacuerdo

4. El proceso de homologación como empresa propia podría optimizarse en 25 días, con las mejoras descritas líneas arriba ¿Qué tan satisfecho usted se encontraría si se llegara a implementar dichas mejoras?

a. Totalmente satisfecho  
 b. Satisfecho  
 c. Neutral  
 d. Insatisfecho  
 e. Totalmente insatisfecho

5. Desde su perspectiva, ¿Qué recomendaciones podría aportar usted para que el proceso de homologación como empresa propia sea sostenible en el tiempo?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Anexo N°67: Cuestionario II-Asistente de Mantenimiento**

**CUESTIONARIO 02**

Nombre: Juan Pablo Rodas Gamito

Cargo: Asistente de Mantenimiento

Área: Area Mantenimiento

Fecha: 02-09-2021 Duración: 2.30 a 3.15 pm

En el presente trabajo de investigación se propone aplicar gestión por procesos al proceso de homologación como empresa propia de la empresa Transportes KALASAC, con el fin de mejorar dicho proceso, para ello se ha desarrollado los siguientes ítems:

- Reducir el tiempo de ciclo del proceso de 99 días a 24 días.
- Eliminar meros del proceso: De 28 errores a 3 errores, de 7 a 0 defectos, de 12 a 0 no conformes.
- Reducir el número de puntos que de los 28 actividades ejecutadas simultáneamente en dicho proceso se eliminaron 11 actividades, se eliminaron las actividades de: Actividad de preparar documentación inicial área de la empresa; actividad de emitir documentación inicial al área de soporte contable; actividad de recepción y revisar documentación inicial; actividad de solicitar documentación inicial pendientes; actividad de preparar, revisar y emitir documentación inicial pendientes; actividad de revisar documentación inicial pendientes; actividad de emitir documentación inicial pendientes para serie de unidades de documentación; actividad de revisión de documentación; actividad de solicitar documentación inicial pendientes; actividad de preparar, revisar y emitir documentación pendiente; actividad de revisar documentación pendiente.
- Reducir tiempos: Se reducirán 2 formas; puesto que el formato de selección de proveedores con el formato de evaluados periódicos de proveedores; se combinarán en uno solo.
- Digitalizar formatos: Todos los formatos para del proceso de homologación como empresa propia serán por medio digital.
- Preparar implementos para política Política del proceso de homologación como empresa propia.
- Preparar implementar un instructivo Instructivo del nivel de desempeño de procesos de homologación como empresa propia.
- Preparar implementar un procedimiento Procedimiento del proceso de homologación como empresa propia.

1. Dado su percepción actual, ¿Cómo calificas el proceso de homologación como empresa propia si se logran e implementar las propuestas de mejora descritas luego arriba?

a. Muy buena  
b. Buena  
c. Neutral  
d. Mala  
e. Muy mala

2. ¿Cómo calificas el proceso de homologación como empresa propia en las siguientes áreas, si se logran e implementar las propuestas de mejora descritas luego arriba?

\*Marcar una opción por cada fila

	Muy insatisfactoria	Insatisfactoria	Neutral	Satisfactoria	Muy satisfactoria
Financiera					
Legal					
Proceso de Calidad					
SSOHA					
Capacidad operativa					
Optimización de personal					
Mantenimiento y calibración					
Logística					
Calidad del servicio					
Optimización					

3. Con las propuestas de mejora de mejora descritas luego arriba, el tiempo de ciclo total del proceso de homologación como empresa propia podría ser en un tiempo de ciclo de 24 días. De ser así ¿Qué tan satisfactorio se presentaría al final con dicha mejora?

a. Totalmente de acuerdo  
b. De acuerdo  
c. Neutral  
d. No de acuerdo  
e. Totalmente en desacuerdo

4. El proceso de homologación como empresa propia podría optimizarse en 25 días con las mejoras descritas luego arriba. ¿Qué tan satisfactorio sería la implementación si se logran e implementar dichas mejoras?

a. Totalmente satisfactorio  
b. Satisfactorio  
c. Neutral  
d. Insatisfactorio  
e. Totalmente insatisfactorio

5. Dadas las propuestas, ¿Qué tan satisfactorio sería aplicar todas las mejoras que el proceso de homologación como empresa propia podría aplicar?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Anexo N°68: Cuestionario II-Asistente de Mantenimiento**

**CUESTIONARIO 02**

Nombre: Steve Nicolas Floren Tapora

Cargo: Asistente de Mantenimiento

Área: Mantenimiento

Fecha: 20-09-2021 Duración: 01:16 - 01:28

En el presente trabajo de investigación se propuso aplicar gestión por procesos al proceso de homologación como empresa propia de la empresa Transportes KALEA SAC, con el fin de mejorar dicho proceso, para ello se ha desarrollado los siguientes propósitos:

- Reducir el tiempo de ciclo del proceso de 30 días a 24 días.
- Eliminar riesgos del proceso de 25 expertos a 3 expertos, de 7 a 4 defensas, de 12 a 8 reclamos.
- Reducir el proceso, puesto que de los 28 actividades ejecutadas actualmente en dicho proceso se eliminarán 11 actividades, se eliminarán las actividades de: Actividad de preparar documentación inicial áreas de la empresa; actividad de enviar documentación inicial al área de gestión de recursos; actividad de revisar documentación inicial; actividad de validar documentación inicial pendiente; actividad de preparar, revisar y enviar documentación inicial pendiente; actividad de enviar documentación inicial pendiente; actividad de revisar documentación inicial pendiente para envío de totalidad de documentos; actividad de revisión de documentación inicial de solicitud de decrementos oída pendiente; actividad de preparar, revisar y enviar documentación pendiente; actividad de revisión de documentos pendiente.
- Reducir tiempos de revisión de documentos, puesto que el formato de selección de procesos con el formato de evaluación periódico de proveedores, se reemplazará en uno solo.
- Digitalizar formatos: Todos los formatos parte del proceso de homologación como empresa propia serán a través de medio digital.
- Preparar implementos con perfil: Política del proceso de homologación como empresa propia.
- Preparar implementos no interactivo: Instrucciones del envío de documentos de proceso de homologación como empresa propia.
- Preparar implementos no personalizable: Procedimiento del proceso de homologación como empresa propia.

1. Desde su perspectiva actual, ¿Cómo calificaría el proceso de homologación como empresa propia, si se aplica a tratamiento de propuestas de nuevos clientes como arriba?

a. Muy bueno

b. Bueno

c. Neutral

d. Malo

e. Muy malo

2. ¿Cómo calificaría el proceso de homologación como empresa propia si se aplicara a implementar los procesos de nuevos clientes como arriba?

\*Si así se indica por cada fila.

	Muy insatisfactorio	Insatisfactorio	Neutral	Satisfactorio	Muy satisfactorio
Exámenes				<input checked="" type="radio"/>	
Legal				<input checked="" type="radio"/>	
Defensa de la calidad				<input checked="" type="radio"/>	
SGRMA				<input checked="" type="radio"/>	
Logística operativa				<input checked="" type="radio"/>	
Control de personal				<input checked="" type="radio"/>	
Mantenimiento y calificación				<input checked="" type="radio"/>	
Logística				<input checked="" type="radio"/>	
Fuerzas del servicio				<input checked="" type="radio"/>	
Control puntual				<input checked="" type="radio"/>	

3. Con las propuestas de mejora descritas como arriba, el tiempo de ciclo total del proceso de homologación como empresa propia podría reducir el tiempo de ciclo de 30 días. De ser así, ¿Qué tan probable se encontraría usted con dicho tiempo?

a. Totalmente de acuerdo

b. De acuerdo

c. Neutral

d. En desacuerdo

e. Totalmente en desacuerdo

4. El proceso de homologación como empresa propia podría optimizarse en 25 días, así lo indican dichos ítems arriba, ¿Qué tan probable usted se encontraría al ser homologar e implementar a otros clientes?

a. Totalmente satisfactorio

b. Satisfactorio

c. Neutral

d. Insuficiente

e. Totalmente insatisfactorio

5. Desde su perspectiva, ¿Qué recomendaría para la aplicar a otros procesos de homologación a la misma empresa presenten las características del ítem 4?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_