



Universidad Católica  
**San Pablo**

**FACULTAD DE INGENIERIA Y COMPUTACION**  
**INGENIERIA INDUSTRIAL**

PLANEACION Y DESARROLLO DOCUMENTAL DE UN  
PROCESO DE HOMOLOGACIÓN PARA LA EMPRESA  
TRANSPORTE AREQUIPA S.A.C 2015

Tesis para optar por el Título de Ingeniero Industrial, que presenta el  
Bachiller:

Lizardo Oliver Rivera Tejada

Asesor: Sandra Juracy Gómez Rodríguez

Arequipa, 15 de Marzo del 2016

“El bachiller declara haber realizado el presente trabajo de acuerdo a las  
normas de la Universidad Católica San Pablo”

---

FIRMA

## **DEDICATORIA**

### **A Dios.**

Por haberme permitido llegar a ser Ingeniero Industrial y su infinita bondad para lograr mis objetivos, además de su amor para darme fe, fortaleza, salud y esperanza en mi vida.

### **A mi madre Laly.**

Por ser una madre maravillosa y llena de amor que me ha apoyado en todo momento de mi vida y me acompañado con sus consejos y valores a lo largo de todos los objetivos y retos que me he trazado.

### **A mi padre Lizardo.**

Por los ejemplos de esfuerzo, dedicación, perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su gran amor y apoyo durante mi educación.

### **A mis familiares.**

A mis tíos y abuelos que siempre mostraron su apoyo incondicional y cariño en todo momento de mi vida.

### **A mis maestros.**

Mag. Sandra Gómez Rodríguez por su gran apoyo y motivación para el desarrollo de mi tesis.

Mag. Maria Eugenia Paredes Vizarreta por su gran apoyo y enseñanzas para mi vida profesional.

### **A mis amigos.**

A todos aquellos que directa o indirectamente me aconsejaron y apoyaron en la elaboración de mi tesis y comparten conmigo mis logros profesionales.

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis busca describir la forma como planear y desarrollar la base documental para un proceso de Homologación en la empresa arequipeña (Transporte Arequipa S.A.C); dedicada al servicio de transporte de personal a Proyectos Mineros.

Para Transporte Arequipa S.A.C constituye una gran oportunidad el poder brindar servicios a empresas mineras en Arequipa, ya que se lograría un crecimiento empresarial y consolidación en el mercado del sur del país. Por ello, para ser competitivos y tener mayores opciones para ganar una licitación en una mina, deberá someterse a un proceso de Homologación el cual tiene como fin acreditar su capacidad para brindar el servicio bajo estándares de calidad, seguridad, medio ambiente, satisfacción del cliente, etc.

“El propósito es acreditar a través de los requisitos de la Homologación que la organización es capaz de brindar un servicio estable y continuo en el tiempo. Además de ello garantizar que la organización aplica métodos y procedimientos estandarizados”.

El enfoque de la presente tesis es detallar la planeación y desarrollo documental para lograr el proceso de Homologación a través de los siguientes pasos:

- 1) Planeación Estratégica
- 2) Compromiso de la Alta Dirección,
- 3) Diagnostico y Planificación,
- 3) Elaboración,
- 4) Propuesta de Implementación y Revisión
- 5) Propuesta de Auditoria con SGS.

**CONTENIDO**

INTRODUCCIÓN .....	11
1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACION .....	13
1.1. Planteamiento del problema .....	13
1.1.1. Diagnóstico.....	13
1.2. Justificación de la relevancia de la investigación .....	15
1.2.1. Relevancia personal.....	15
1.2.2. Relevancia Socioeconómica.....	15
1.2.3. Relevancia académica .....	15
1.3. Objetivo General .....	16
1.4. Objetivos Específicos .....	16
2. CAPITULO 01: MARCO TEÓRICO.....	17
2.1. Teoría de Procesos .....	17
2.2. Proceso de Homologación de Proveedores .....	17
2.2.1. Beneficios del Proveedor.....	18
2.2.2. Beneficios del Cliente.....	19
2.3. Métodos de Proceso de Homologación .....	19
2.4. Proceso de Homologación en el Perú .....	20
2.5. Generalidades de la Planeación del Proceso de Homologación .....	23
2.6. Proceso de Calidad Total y La Homologación .....	24
2.7. Planeación Estratégica .....	24
2.7.1. Etapas Administración estratégica .....	25
2.7.2. Términos Claves de la Planeación Estratégica .....	27

2.7.3. Modelo de Administración Estratégica .....	29
3.    CAPITULO 02: METODOLOGIA Y DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....	31
3.1.    Pasos para la Homologación	31
3.3.    Compromiso de la Organización	32
3.4.    Planificación y diagnóstico de la información	33
3.5.    Elaboración	34
3.6.    Implementación y Revisión	36
3.7.    Proceso de Evaluación y Auditoria de Homologación	39
3.8.    Auditoria de Homologación	39
3.9.    Técnicas de Aplicación	41
3.10.  Importancia de la Planeación del Proceso de Homologación	43
4.    CAPITULO 03: PLANEACION ESTRATEGICA Y COMPROMISO DE LA DIRECCION.....	44
4.1.    Aplicación de los Pasos para la Homologación	44
4.2.    Reunión Inicial de Planeación de Proceso de Homologación (Kick of Meeting)	44
4.3.    Planeación Estratégica	45
4.3.1.  Visión y Misión .....	46
4.3.2.  Análisis Externo .....	50
4.3.3.  Análisis Interno .....	69
4.3.4.  Objetivos Generales.....	90
4.3.5.  Matriz FODA y Selección de Estrategias.....	91
4.3.6.  Matriz de Posición Estratégica SPACE.....	91
4.3.7.  Matriz Fortaleza - Atractividad .....	93

5.	CAPITULO 04: PLANEACION Y DIAGNOSTICO.....	98
5.1.	Diagnóstico y planeación	98
5.1.1.	Diagnostico.....	98
5.1.2.	Resultado de Diagnostico .....	141
5.2.	Planeación	143
5.2.1.	Plan de Acción.....	143
5.2.2.	Recursos Totales.....	145
5.2.3.	Costos Totales .....	147
5.2.4.	Cronograma de Actividades .....	149
5.2.5.	Beneficio Costo .....	149
6.	CAPITULO 05: DESARROLLO DOCUMENTAL .....	154
6.1.	Elaboración	154
6.1.1.	Cuestionario de Homologación .....	154
6.1.2.	Definición de indicadores de medición .....	186
7.	CAPITULO 06: PROPUESTA DE IMPLEMENTACION, REVISION Y AUDITORIA .....	195
7.1.	Propuesta de Implementación y Revisión	195
7.1.1.	Propuesta de Implementación.....	195
7.1.2.	Propuesta documental.....	199
7.1.3.	Revisión Global de la Homologación.....	203
7.2.	Proceso SGS y Propuesta De Auditoria	204
7.2.1.	Proceso SGS .....	204
7.2.2.	Auditoria de Homologación SGS.....	205
7.3.	Propuesta de Licitación	209

7.3.1. Reducción de Costos .....	210
7.3.2. Calidad.....	210
7.3.3. Etapa de Licitación .....	212
8. CONCLUSIONES .....	213
9. RECOMENDACIONES.....	216
10. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	217
11. WEBGRAFIA.....	218
12. ANEXOS .....	220

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Etapas en la Administración Estratégica .....	25
Tabla 2: Elementos de Planeación Estratégica .....	32
Tabla 3: Cuestionario de Homologación .....	35
Tabla 4: Calificación SGS .....	38
Tabla 5: Técnicas de Aplicación.....	41
Tabla 6: Diagnostico misión empresarial .....	46
Tabla 7: Diagnostico Visión Empresarial .....	47
Tabla 8: Parque automotor en circulación en la ciudad de Arequipa .....	53
Tabla 9: Parque automotor en Arequipa por tipo de vehículo .....	54
Tabla 10: Conflictos sociales en Arequipa .....	54
Tabla 11: Tabla legislación aplicable en Transporte Terrestre .....	57
Tabla 12: Combustibles que protegen el Medio Ambiente .....	59
Tabla 13: Empresas de transporte de personal en el Perú.....	60
Tabla 14: Competidores principales en la Región Sur .....	61
Tabla 15: Matriz EFE .....	65

Tabla 16: MPC.....	67
Tabla 17: Volumen de Ventas .....	77
Tabla 18: Comportamiento de la Demanda .....	79
Tabla 19: Estructura del Costo.....	80
Tabla 20: Precios del Mercado .....	81
Tabla 21: Participación de Mercado .....	81
Tabla 22: Proveedores de unidades de transporte.....	82
Tabla 23: Proveedores de Mantenimiento .....	83
Tabla 24: Proveedores Implementos de Seguridad.....	84
Tabla 25: Matriz EFI.....	89
Tabla 26: Matriz Posición Estratégica Space .....	91
Tabla 27: Responsabilidades del Proceso de Homologación .....	96
Tabla 28: Tabla de Valoración para el Diagnostico .....	99
Tabla 29: Diagnostico Sección Información General.....	99
Tabla 30: Cuadro Resumen Diagnostico Sección Información General .....	101
Tabla 31: Diagnostico Sección Información Adicional.....	102
Tabla 32: Cuadro Resumen Diagnostico Sección Información Adicional .....	103
Tabla 33: Diagnostico Sección Financiera y Obligaciones .....	104
Tabla 34: Cuadro Resumen Diagnostico Sección Financiera y Obligaciones.....	108
Tabla 35: Diagnostico Sección Capacidad Operativa.....	109
Tabla 36: Cuadro Resumen Diagnostico Sección Capacidad Operativa.....	114
Tabla 37: Diagnostico Sección Gestión de Calidad.....	115
Tabla 38: Cuadro Resumen Diagnostico Sección Gestión de Calidad.....	129
Tabla 39: Diagnostico Sección Seguridad, Salud Ocupacional Y Medioambiente.....	130
Tabla 40: Cuadro Resumen Diagnostico Sección Gestión De Seguridad, Salud Y Medio Ambiente.....	136
Tabla 41: Diagnostico Sección Gestión Comercial .....	137
Tabla 42: Cuadro Resumen Diagnostico Sección Gestión Comercial .....	140
Tabla 43: Puntaje Total Diagnostico Cuestionario SGS.....	142



Tabla 44: Plan de Acción.....	144
Tabla 45: Recursos Estimados para la Homologación .....	145
Tabla 46: Costos de Homologación.....	147
Tabla 47: Beneficio- Costo .....	150
Tabla 48: Ingresos Adicionales.....	150
Tabla 49: Beneficios Netos.....	151
Tabla 50: Presupuesto Actualizado.....	152
Tabla 51: Cálculo de Costo-Beneficio.....	152
Tabla 52: Accionistas.....	157
Tabla 53: Ejecutivos/Gerentes .....	157
Tabla 54: Estados Financieros .....	159
Tabla 55: Ratios Liquidez Parte 1.....	160
Tabla 56: Ratios Liquidez Parte 1.....	160
Tabla 57: Ratios de Gestión.....	161
Tabla 58: Ratios de Solvencia .....	161
Tabla 59: Ratio de Rentabilidad .....	161
Tabla 60: Volumen de Ventas .....	162
Tabla 61: Obligaciones Bancarias .....	162
Tabla 62: Principales Maquinas.....	167
Tabla 63: Indicadores Sección Financieros Y Obligaciones .....	187
Tabla 64: Indicadores Capacidad Operativa .....	188
Tabla 65. Indicadores de Gestión de Calidad .....	189
Tabla 66. Indicadores de HSE .....	191
Tabla 67: Gestión Comercial .....	194
Tabla 68: Responsabilidades por secciones del cuestionario .....	195
Tabla 69: Plan de Acciones Implementación .....	196
Tabla 70: Valoración Revisión Global .....	203
Tabla 71: Proceso SGS y Responsables .....	205
Tabla 72: Itinerario de Auditoria .....	206

Tabla 73: Responsabilidades en la reducción de costos .....	210
-------------------------------------------------------------	-----

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Participantes de la Homologación .....	22
Ilustración 2: Proceso de Homologación .....	23
Ilustración 3: Modelo de Administración Estratégica .....	29
Ilustración 4: Pasos para la Homologación.....	31
Ilustración 5: Indicadores de Gestión en la Homologación .....	37
Ilustración 6: Inversión minera 2016-2018.....	50
Ilustración 7: Crecimiento sector transporte .....	52
Ilustración 8: Precio del barril de petróleo.....	52
Ilustración 9 : Organigrama Transporte Arequipa S.A.C .....	69
Ilustración 10: Mapa de Procesos Actual .....	70
Ilustración 11: Mapa de Minera Cerro verde.....	71
Ilustración 12: Transporte de Personal Flujograma .....	72
Ilustración 13: Volumen de Ventas .....	77
Ilustración 14: Crecimiento % de Ventas .....	78
Ilustración 15: Grafico de la Demanda u Pronostico 2016.....	79
Ilustración 16: Grafico Participación de Mercado en Arequipa en Transporte de Personal.82	
Ilustración 17: Grafico Matriz Space.....	92
Ilustración 18: Matriz Fortaleza- Atractividad .....	93
Ilustración 19: Requisitos que no aplican .....	141
Ilustración 20: Puntaje (%) por Sección del Cuestionario .....	141
Ilustración 21: Cumplimiento Global del Cuestionario .....	143
Ilustración 22: Flujograma de Implementación .....	198
Ilustración 23: Proceso General Licitación.....	209

**INDICE DE FOTOGRAFIAS**

Fotografía 1: Camioneta Mitsubishi .....	73
Fotografía 2: Camioneta Toyota .....	73
Fotografía 3: Combi Hyunday .....	74
Fotografía 4: Combi Nissan.....	74
Fotografía 5: Minivan Mercedes Benz .....	75
Fotografía 6: Van Mercedes Benz .....	75
Fotografía 7 : Minibús .....	76
Fotografía 8: Bus .....	76

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día es evidente la importancia que ha cobrado la competitividad en los negocios. Actualmente en el mundo y en el Perú se están desarrollando innumerables Proyectos de inversión los cuales constituyen una gran oportunidad para empresas locales, ya que pueden brindar servicios a Megaproyectos Mineros, Construcción, Hidrocarburos, etc.

Sin embargo para poder competir y ganar una licitación en estos Mega proyectos, “es necesario que las empresas puedan acreditar su capacidad para poder brindar el servicio bajo estándares de calidad, seguridad, medio ambiente, y satisfacción del cliente”<sup>1</sup>.

Consecuentemente, toda empresa que es competitiva debe de tener un Plan Anual Estratégico que le permita establecer una línea que logre ejecutar lo que se propuso. Es entonces que son fundamentales las decisiones multifuncionales que adoptará la Alta Dirección en materia de crecimiento, rentabilidad y supervivencia en el mercado.

Como resultado de la evaluación y análisis externo e interno de la organización, se plantearán las estrategias y planes de acción que busquen brindar un servicio estable continuo en el tiempo y que logre satisfacer los requisitos de los grupos de interés.

Los procesos de Homologación son parte de esta Planeación Estratégica de la empresa representando una exigencia para poder cumplir los objetivos de crecimiento y rentabilidad de la organización.

“La Homologación es una evaluación de gestión, que abarca diferentes aspectos, tales como: Capacidad Operativa, Gestión de Calidad, Seguridad y Medioambiente, Situación Financiera, Obligaciones legales, Gestión Comercial”.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> SGS del Perú. Procedimiento para Homologación de Proveedores Rev 08

<sup>2</sup> SGS del Perú. Procedimiento para Homologación de Proveedores Rev 08

Una empresa puede someterse a estos procesos de Homologación y demostrar que está calificada para competir y obtener la adjudicación de un contrato en un Proyecto.

De esta forma se logrará estrechar las relaciones comerciales entre empresas y los clientes, EPCM o empresas internacionales que adjudican y seleccionan a las empresas que formarán parte de un proyecto.

Algunas empresas locales al ver grandes oportunidades en Proyectos relevantes no logran éxito ya que no conocen la planeación y desarrollo documental de un proceso de Homologación.

La presente tesis busca describir la forma como planear y desarrollar una base documental con fines de Homologación en una empresa arequipeña; dedicada al servicio de transporte de personal a Proyectos Mineros.

“El propósito es acreditar a través de los requisitos de la Homologación que la organización es capaz de brindar un servicio estable y continuo en el tiempo. Además de ello garantizar que la organización aplica métodos y procedimientos estandarizados”<sup>3</sup>.

El enfoque del presente plan de tesis es detallar la planeación para lograr el proceso de Homologación 1) Planeación Estratégica 2) Compromiso de la Alta Dirección, 3) Diagnostico y Planeación, 3) Ejecución, 4) Medición y evaluación, 5) Auditoria SGS.

De esta manera se busca responder a las siguientes preguntas: ¿Por qué es importante que una empresa se Homologue?, ¿Cómo se planea un proceso de Homologación?, ¿Cuáles son los pasos a considerarse en la planeación? ¿Cuál es el papel de la organización frente a este proceso de Homologación? ; ¿Cuáles son los procedimientos y estándares a considerarse para este proceso de Homologación?, ¿Cómo se mide el proceso de Homologación?

---

<sup>3</sup> SGS del Perú. Procedimiento para Homologación de Proveedores Rev 08

## 1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACION

### 1.1. Planteamiento del problema

Transporte Arequipa S.A.C, es una empresa arequipeña con más de 10 años de presencia en el mercado, dedicada a la prestación de servicios de transporte de personal en varios proyectos mineros en la región sur del país, y ha entendido la necesidad como parte de su planeamiento estratégico, de ser una empresa competitiva que cumpla y acredite su capacidad de brindar servicios a empresas mineras bajo los estándares del cliente.

Actualmente está buscando adjudicar un contrato para un proyecto minero en la región de Arequipa. Esta mina busca minimizar el riesgo en la elección de sus subcontratistas, ya que ante todo prioriza que se respeten altos estándares de calidad, seguridad, salud, capacidad operativa, etc. Para ello utilizan el proceso de Homologación como una evaluación que acredita los criterios mencionados. Para Transporte Arequipa S.A.C constituye una gran oportunidad de crecimiento empresarial y consolidación en el mercado del sur del país.

#### 1.1.1. Diagnóstico

Actualmente Transporte Arequipa S.A.C está concluyendo diversos contratos de servicios de transporte. Las ventas decrecerán en un 40% si es que no se consigue adjudicar algún contrato de transporte para el año 2016. Asimismo la participación de mercado de transporte de personal en Arequipa que actualmente es de 15% se verá reducida por no tener contratos adjudicados. Esto significa perder competitividad en el sector y reducir la capacidad de vehículos y choferes en un 35% para el año 2016.

Las principales causas de este decrecimiento en las ventas, participación de mercado y utilidad se debe a los siguientes factores:

- Falta de Contratos Adjudicados.
- Falta de planeamiento estratégico anual.

- Falta de procedimientos y lineamientos para adjudicar contratos.
- Falta de procedimientos de Gestión Comercial.
- Falta de Cultura y Compromiso Organizacional hacia el manejo de homologaciones y licitaciones.

Transporte Arequipa es una empresa solida financieramente y en sus obligaciones legales. Se tiene implementando un sistema de gestión de HSE y no presenta accidentes a la fecha.

El pronóstico 2016 para Transportes Arequipa S.A.C es negativo si la situación de no adjudicar contratos persiste. Se pronostica lo siguiente:

- Decrecimiento del 40% en las ventas.
- Decrecimiento de la utilidad neta en un 20%.
- Perdida de Participación de Mercado a 8%
- Reducción de Personal en un 35%.
- Reducción de vehículos y equipos en un 35%.

Para poder revertir esta situación se plantea las siguientes alternativas de solución:

- Homologar con empresas mineras a fin de conseguir participar y ganar Contratos de Transporte de Personal. Para ello se requiere un Planeamiento y Desarrollo Documental de un Proceso de Homologación.
- Realizar un planeamiento estratégico a largo plazo a fin de identificar oportunidades y amenazas.
- Establecer un plan de Marketing a fin de conseguir nuevos negocios.
- Optimizar costos a fin de poder establecer precios más competitivos.
- Implementar un Sistema de Gestión de Calidad.

## 1.2. Justificación de la relevancia de la investigación

### 1.2.1. Relevancia personal:

Es muy importante para mi persona ya que permite adquirir experiencia respecto a cómo gestionar y planear las actividades de una organización en materia de lograr satisfactoriamente un proceso de Homologación. Asimismo permite adquirir conocimientos respecto a cómo una empresa debe estar atenta a su entorno y al cambio. La gestión de procesos y desarrollo de negocios es un área de interés personal y profesional. Al desarrollar la presente tesis se ponen en práctica las siguientes competencias: planificación, trabajo en equipo, visión de negocios y organización.

### 1.2.2. Relevancia Socioeconómica

Los responsables de las Organizaciones, influidos por las nuevas oportunidades de negocio, deben tener presente que es imprescindible la planeación para ejecutar un proceso de Homologación.

Es una exigencia indispensable para la supervivencia de la empresa y su posible competitividad en los mercados actuales. Es por ello que una Homologación bajo parámetros de un determinado cliente, hace que la empresa garantice un servicio de calidad y continuo en el tiempo. Desde el punto de vista económico la Homologación es una inversión que permite a la organización acreditar sus procesos bajo parámetros del cliente. Esto conllevará a mayores ingresos para el contratista y mayores oportunidades de negocio.

### 1.2.3. Relevancia académica

Actualmente no se cuenta con mucha información que permitan a las organizaciones planear y obtener los mejores resultados en materia de un proceso de Homologación. Es por ello que la presente investigación busca dar un mayor conocimiento y métodos para que una organización pueda homologarse de la mejor manera y obtenga un puntaje alto que le permita tener mejores opciones para ganar una oportunidad de negocio. La presente tesis



aporta información en materia de como planear y desarrollar la base documental para un proceso de Homologación y lograr satisfactoriamente esta evaluación.

### 1.3. Objetivo General

- Planear y desarrollar la base documental de un proceso de Homologación en la empresa Transporte Arequipa S.A.C.

### 1.4. Objetivos Específicos

- Realizar la Planeación Estratégica interna y externa en la empresa Transporte Arequipa S.A.C.
- Definir el compromiso y responsabilidades de la organización durante el proceso de Homologación.
- Realizar el diagnóstico de las diferentes áreas de la empresa en relación al cuestionario de Homologación para determinar la situación actual de la empresa frente a este proceso.
- Realizar la planeación del proceso de Homologación en cuanto a recursos, tiempo y costo.
- Desarrollar la base documental la cual incluye manuales, procedimientos, formatos e indicadores de acuerdo al Cuestionario de Homologación.
- Establecer una propuesta de implementación, revisión y auditoria del proceso de Homologación.

## 2. CAPITULO 01: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Teoría de Procesos

ISO 9000 define proceso como: “Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso<sup>4</sup>”

Como lo explica José Antonio Pérez en un proceso “Estamos hablando de actividades secuenciadas de una manera predeterminada; actividades repetitivas y conectadas de una manera sistematizada, no tareas inconexas cuya correcta ejecución es un fin en sí mismo”<sup>5</sup> Los procesos se pueden dar en diferentes niveles en una organización, las cuales dependen en las jerarquías establecidas: Alta Dirección, Dirección Media y Personal General.

La presente tesis tiene un enfoque en un proceso establecido para el nivel de la alta dirección y gerencias medias.

### 2.2. Proceso de Homologación de Proveedores

“La Homologación de Proveedores es un proceso en el cual se analiza a los posibles proveedores, y clasifica, con la finalidad de obtener un conjunto de distribuidores de calidad”.<sup>6</sup>

En este proceso se evalúa y califica a los futuros proveedores en materia financiero-legal, operativa, seguridad, salud, medio ambiente, gestión de calidad, gestión comercial.

---

<sup>4</sup> International Standard Organization (2008) ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos (4<sup>a</sup> ed)

<sup>5</sup> Pérez J (2012) Gestión por Procesos

<sup>6</sup> Díaz J , Ruiz J (2012) Organización y control mantenimiento instalación solar.- Cap. 4 Homologación de Proveedores (p. 214) España .Ed Paraninfo S.A.C

La Homologación certifica la capacidad del proveedor de suministrar productos y servicios de acuerdo a la calidad requerida, garantizando el abastecimiento y cumplimiento en un tiempo oportuno, con costos de acuerdo al mercado y minimizando riesgos.

La Homologación de los Proveedores puede estar basada en lo siguiente:

- **“Exigencia de Certificados:** como por ejemplo el registro de una empresa en UNE-EN ISO 9001, productos certificados, etc., realizados por entidades autorizadas de certificación.
- **Realización de Auditoria** al proveedor por parte de una empresa auditora. En este caso el cliente prepara un cuestionario de evaluación a su medida y selecciona al proveedor en función de su respuesta y de la inspección realizada por el auditor.
- **Realización de Cuestionarios** a los proveedores en este caso se prescinde la auditoria y únicamente se exige al proveedor que rellene un cuestionario de evaluación”.<sup>7</sup>

Cabe mencionar que en algunos casos se utiliza una combinación de los métodos mencionados para la evaluación de un proveedor.

Es importante para las empresas que participan en licitaciones obtener un buen puntaje en este proceso de Homologación ya que figurarán en la base de datos de la empresa acreditadora que lo califique. Un proveedor que desee trabajar con un cliente que disponga de un sistema de Homologación de proveedores deberá conseguir esta Homologación antes de poder comenzar a suministrar sus productos o servicios.

#### 2.2.1. Beneficios del Proveedor

- Estrechar la relación comercial con su cliente.

---

<sup>7</sup> Armendáriz J. (2010) Calidad (2ª ed).Cap. 4 Factores claves de la calidad (p.56) Madrid .Ed Paraninfo S.A.C

- Enriquecer la imagen y posición en el mercado para con sus clientes actuales y/o con nuevos y potenciales clientes.
- Evaluación de las principales fortalezas y debilidades de la empresa a fin de establecer planes de mejora que logrará que se perciba otros clientes y oportunidades de negocio.
- Poder ser elegido proveedor de una empresa y de esta manera brindar su servicio.

### 2.2.2. Beneficios del Cliente

- Disponer de una relación de proveedores de calidad.
- Establecer una clasificación de proveedores para comparar precios y servicios entre las empresas de la misma categoría.
- Realizar un proceso de mejora de proveedor conjuntamente con la empresa para obtener beneficios por ambas partes.
- Evitar la compra de productos o contratación de servicios que no cumplan con los requisitos exigidos.
- Mayor poder de negociación.
- Fomentar la mayor cualificación entre las empresas proveedoras”.<sup>8</sup>

### 2.3. Métodos de Proceso de Homologación

Auditoría. Este sistema consiste en la realización de una visita al proveedor, en el transcurso de la cual se evalúa una serie de factores, previamente definidos y recogidos en un cuestionario de auditoría. Como resultado de esta auditoría, el proveedor obtendrá una puntuación, en función de la cual será aceptada o rechazada su Homologación. Cabe resaltar que muchas empresas contratan a entidades certificadores para selección.

---

<sup>8</sup> Díaz J , Ruiz J (2012) Organización y control mantenimiento instalación solar.- Cap 4 Homologación de Proveedores (p. 215) España .Ed Paraninfo S.A.C

Test de producto/Servicio. Consiste en la realización de una prueba de los productos o servicios que desea suministrar el proveedor. La prueba consiste en utilizar el producto o servicio en el proyecto y verificar su comportamiento. Al final de la prueba se homologa o no al proveedor.

Homologación por histórico. Este método se utiliza para homologar a proveedores que llevan trabajando con la empresa desde hace tiempo de manera satisfactoria. Consiste en analizar los resultados históricos de la relación con el proveedor: cantidades suministradas, número de envíos, número y gravedad de las reclamaciones, resultados de controles, calidad del servicio, etc. En función de estos resultados se procede a conceder o denegar la Homologación.

Cuestionario de Homologación. Este sistema es similar al de auditoría, pero sin realizar visita al proveedor. En este caso, la empresa elabora un cuestionario en el que se preguntan los datos importantes sobre la actividad, organización, medios, proceso productivo y gestión de la calidad del proveedor. Este cuestionario se envía al proveedor, y en función de sus respuestas se procede a su Homologación.

En el proceso de Homologación es muy importante que participen los representantes de los departamentos de la empresa a ser evaluados, tales como:

- Gerente General.
- Responsable del sistema integrado de gestión HSEQ.
- Responsable financiero.
- Responsable Operativo
- Responsable Logístico
- Responsable Comercial.

#### 2.4. Proceso de Homologación en el Perú

En el Perú existen determinadas empresas homologadoras (Entidades independientes) que realizan la labor de auditoría y evaluación del proceso de Homologación de una empresa. Estas entidades independientes en el Perú son por ejemplo las siguientes:

- SGS del Perú S.A.C
- Bureau Veritas
- Achilles Perú.

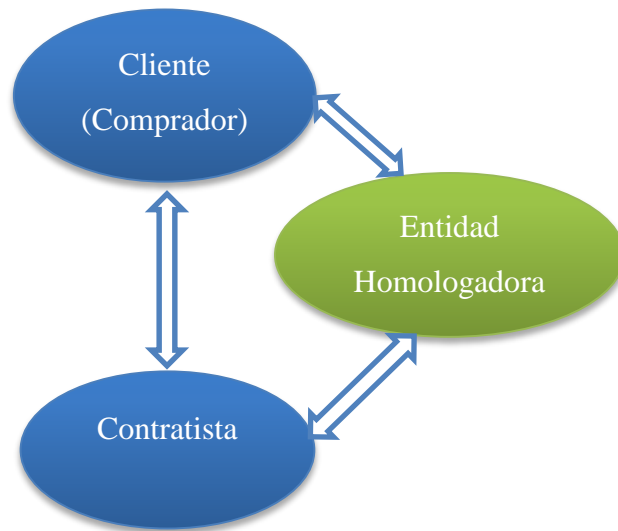
Actualmente en el Perú existen los siguientes procesos de Homologación:

- Procesos de Homologación con SGS del Perú:
  - Homologación Sociedad Minera Cerro Verde.
  - Homologación Savia Perú S.A.
  - Homologación Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A.
  - Homologación ABB S.A.
  - Homologación Petrobas Energía Perú S.A.
  - Homologación Grupo Romero.
  - Homologación Compañía Minera Antamina.
  - Homologación Compañía Minera Milpo.
  - Homologación Compañía Minera Antapaccay.
  - Homologación Grupo Empresas Pesqueras: Copeinca, TASA, Pesquera Diamante, Hayduk, CFG, Austral.
  - Homologación Ferreyros.
- Proceso de Homologación con Achilles (Repro):
  - Homologación Calidda.
  - Homologación Edelnor.
  - Homologación Endesa eepsa.
  - Homologación Contugas.
  - Homologación Edegel.
  - Homologación Cepsa.
- Proceso de Homologación con Achilles (Regic):
  - Homologación Compañía Minera Gold Field.
  - Homologación Compañía Minera Misquimayo.
- Procesos de Homologación Bureau Veritas:
  - Homologación Conducto Perú.

Actualmente existen en el Proyecto de Expansión de Sociedad Minera Cerro Verde 161 contratistas Homologados y con contrato.

Cabe mencionar que de acuerdo a información de SGS del Perú alrededor del 70% de contratistas homologados llegan a ofrecer un servicio o un contrato a largo plazo con Sociedad Minera Cerro Verde. Asimismo es un compromiso de SMCV en contribuir al desarrollo sostenible de Arequipa, por ello se desea trabajar cada vez con más empresas proveedoras y contratistas locales.

### Ilustración 1: Participantes de la Homologación



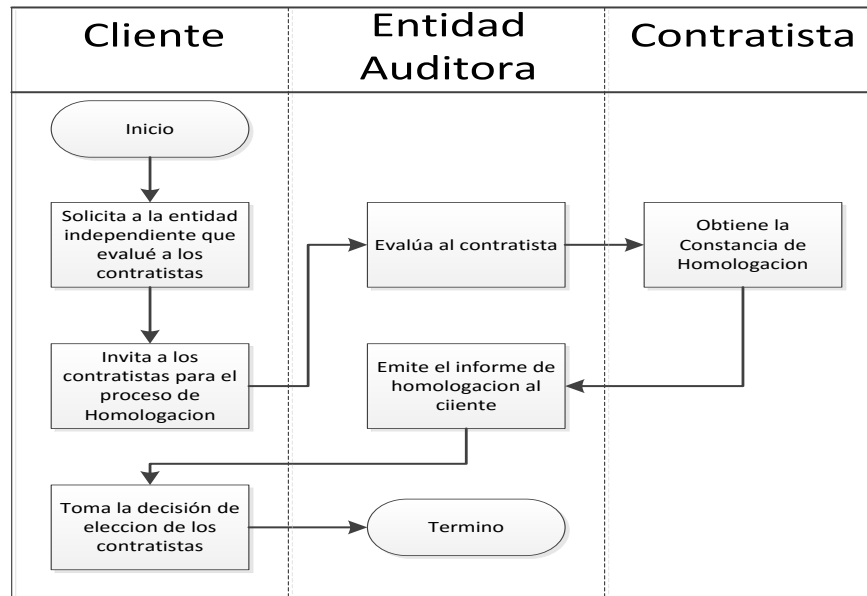
Fuente: SGS del Perú. Procedimiento para Homologación de Proveedores Rev. 08

Elaboración: Propia

Año: 2015

El flujo de la Homologación se basa en el siguiente proceso:

**Ilustración 2: Proceso de Homologación**



Fuente: SGS del Perú. Procedimiento para Homologación de Proveedores Rev 08

Elaboración: Propia

Año: 2015

2.5. Generalidades de la Planeación del Proceso de Homologación

La Planeación de un Proceso de Homologación es un instrumento que utiliza una organización para establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo y estructurado que permita determinar los lineamientos necesarios hacia los cuales deben orientarse los esfuerzos de una organización para que pueda obtener la mejor calificación en un proceso de Homologación.

Este planeación es un referente en el proceso de toda organización de mejorar sus productos y servicios para que se pueda comprobar que es capaz de brindar un servicio que satisfaga las expectativas de nuestros futuros clientes.

Permite:

- Definir indicadores medibles.



- Determinar una organización coherente con las oportunidades de negocios que se le presenten.
- Organizar y planificar de mejor manera las actividades a brindarse bajo estándares de HSEQ.
- Cumplir con los requisitos del cliente en un proceso de Homologación.

## 2.6. Proceso de Calidad Total y La Homologación

El proceso de la calidad total de una empresa es una estrategia de gestión orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos de una organización. Es denominada también como (TQM “Total Quality Management”).

Es un enfoque global y tiende a asegurar que todos los componentes de un servicio y una empresa se realicen con el objetivo de satisfacer y exceder las expectativas de los clientes.

El proceso de Homologación constituye una evaluación general de los principales aspectos en una organización. Si bien es cierto la Homologación es un primer punto de partida para asegurar la calidad total de una empresa, ya que se garantiza al cliente que estamos en condiciones de ofrecer un servicio acorde a sus requerimientos y basado en un enfoque global de la empresa.

## 2.7. Planeación Estratégica

La Planeación Estratégica se define como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos”<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Fred. R David (2013) Conceptos de Administración Estratégica. Cap. 01 Naturaleza de la Administración Estratégica (pg. 5) Ed Pearson Educación de México

El término administración estratégica se emplea para referirse a la formulación, implementación y evaluación de estrategias, y planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de estrategias.

“El propósito de la administración estratégica es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar las tendencias de hoy para el mañana”.<sup>10</sup>

### 2.7.1. Etapas Administración estratégica

“El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias.

**Tabla 1: Etapas en la Administración Estratégica**

Etapas	Descripción
Formulación de Estrategias	<p>La formulación de estrategias implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir.</p> <p>Entre los temas implicados en la formulación de estrategias están decidir en qué nuevos negocios incursionar, qué negocios abandonar, cómo asignar los recursos, expandir operaciones o diversificarse, ingresar a mercados internacionales, fusionarse o</p>

<sup>10</sup> Fred. R David (2013) Conceptos de Administración Estratégica. Cap. 01 Naturaleza de la Administración Estratégica (pg. 5) Ed Pearson Educación de México

	formar una sociedad, y cómo evitar una adquisición hostil.” <sup>11</sup>
Implementación de la Estrategia	<p>“La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La implementación de estrategias implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional.</p> <p>A la implementación de la estrategia suele conocerse como la “etapa de acción” de la administración estratégica”.<sup>12</sup></p>
Evaluación de la Estrategia	<p>“La evaluación de estrategias es la etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos. La evaluación de estrategias consta de tres</p>

<sup>11</sup> Fred. R David (2013) Conceptos de Administración Estratégica. Cap. 01 Naturaleza de la Administración Estratégica (pg. 5) Ed Pearson Educación de México

<sup>12</sup> Fred. R David (2013) Conceptos de Administración Estratégica. Cap. 01 Naturaleza de la Administración Estratégica (pg. 6) Ed Pearson Educación de México

	actividades fundamentales: 1) revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales, 2) medir el desempeño y 3) aplicar acciones correctivas”. <sup>13</sup>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Fred. R David (2013) Conceptos de Administración Estratégica

Elaboración: Fred. R David

Año: 2013

### 2.7.2. Términos Claves de la Planeación Estratégica

- Ventaja Competitiva: “Cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales.”<sup>14</sup>
- Estrategas: “Los estrategas son las personas en las que recae la mayor responsabilidad del éxito o fracaso de una empresa”.
- Declaración Visión y Misión: la declaración de la visión, la cual responde a la pregunta “¿En qué nos queremos convertir? .La declaración de la misión es una “afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares.
- Oportunidades y Amenazas Externas: Se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales,

---

<sup>13</sup> Fred. R David (2013) Conceptos de Administración Estratégica. Cap. 01 Naturaleza de la Administración Estratégica (pg. 6) Ed Pearson Educación de México

<sup>14</sup> Fred. R David (2013) Conceptos de Administración Estratégica. Cap. 01 Naturaleza de la Administración Estratégica (pg. 9) Ed Pearson Educación de México

gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar de modo significativo a una organización en el futuro.<sup>15</sup>

- Fortalezas y debilidades internas: Las fortalezas y debilidades internas son las actividades que una organización puede controlar y cuyo desempeño es muy bueno o muy malo.
- Objetivos: Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica.
- Estrategias: Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo.
- Objetivos Anuales: Los objetivos anuales son metas a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder lograr sus objetivos a largo plazo.<sup>16</sup>
- Políticas: Las políticas son los medios para alcanzar objetivos anuales<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> Fred. R David (2013) Conceptos de Administración Estratégica. Cap. 01 Naturaleza de la Administración Estratégica (pg. 10) Ed Pearson Educación de México

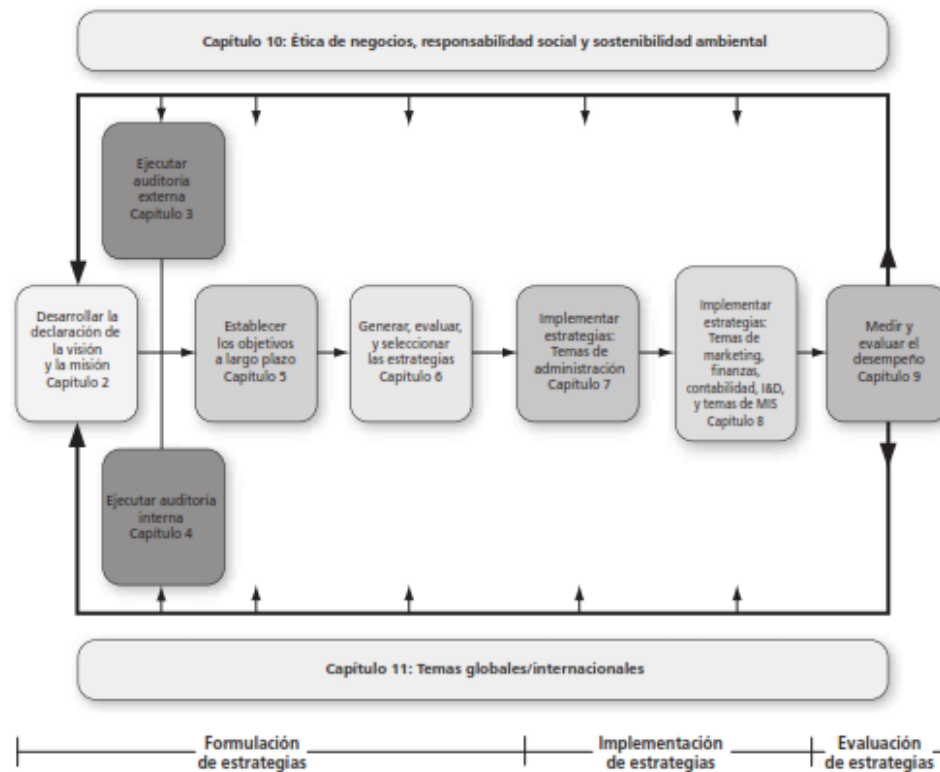
<sup>16</sup> Fred. R David (2013) Conceptos de Administración Estratégica. Cap. 01 Naturaleza de la Administración Estratégica (pg. 11) Ed Pearson Educación de México

<sup>17</sup> Fred. R David (2013) Conceptos de Administración Estratégica. Cap. 01 Naturaleza de la Administración Estratégica (pg. 12) Ed Pearson Educación de México

2.7.3. Modelo de Administración Estratégica

El presente modelo constituye un método integral que permite formular, implementar y evaluar las estrategias.

**Ilustración 3: Modelo de Administración Estratégica**



Fuente: Fred. R David, “How Companies Define Their Mission,” Long Range Planning 22, num.3

Elaboración: Fred. R David

Año: 1988

Beneficios de la Planeación Estratégica

- Permite que la organización sea proactiva frente al futuro.

- Mayor dialogo y participación de la empresa.
- Compromiso para alcanzar los objetivos.
- Decisiones mejor informadas.

Greenley afirmó que la administración estratégica ofrece los siguientes beneficios:

- Permite identificar, jerarquizar y explotar las oportunidades.
- Proporciona una visión objetiva de los problemas administrativos.
- Minimiza los efectos de las condiciones y los cambios adversos.
- Permite una mejor asignación de tiempo y recursos a las oportunidades identificadas.
- Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
- Motiva una actitud favorable hacia el cambio.

### 3. CAPITULO 02: METODOLOGIA Y DESCRIPCION DE LA EMPRESA

#### 3.1. Pasos para la Homologación

##### **Ilustración 4: Pasos para la Homologación**



Fuente: SGS del Perú. Procedimiento para Homologación de Proveedores Rev 08

Elaboración: Propia

Año: 2015

#### 3.2. Planeación Estratégica

Un punto muy importante es la planeación estratégica ya que de esta dependerá la decisión de establecer estrategias y planes de trabajo en relación de participar en un proceso de Homologación. Como lo define Fred David la Planeación estratégica se define “como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”.

La Planificación Estratégica implica cómo una organización puede hacer el mejor uso posible de sus recursos (fuerza de trabajo, capital, clientes, etc.) en el futuro, de manera que se pueda aprovechar las oportunidades de negocio que se le presenten. Este es un punto muy



importante para la planeación de la Homologación ya que determinará los principales lineamientos y estrategias que adoptará una empresa.

Sera importante que los empresarios definan sus metas, objetivos y visión de futuro a fin de determinar las acciones que realizarán para lograrlas.

La Alta Dirección es quien toma decisiones en una organización obteniendo, procesando y analizando información pertinente a su nivel de competitividad con el propósito de determinar si están en la capacidad de brindar un servicio coherente a los estándares y exigencias de los clientes.

Esta planeación estratégica se compone principalmente de los siguientes elementos:

**Tabla 2: Elementos de Planeación Estratégica**

**Elementos Planeación Estratégica**

1. Visión de Negocio
2. Misión de Negocio
3. Declaración de Valores Empresariales
4. Objetivos Generales y Específicos
5. Estrategias

Fuente: Fred. R David (2013) Conceptos de Administración Estratégica

Elaboración: Fred. R David

Año: 2013

**3.3. Compromiso de la Organización**

Este punto se refiere a las obligaciones y responsabilidades que adquiere la alta dirección y en general todo el personal de la organización en su implicación de la planeación de un proceso de Homologación. Este punto tiene como referencia la norma ISO 9001: 2008, de acuerdo al requisito 5.1 Compromiso de la Dirección.

Para nuestro caso la alta dirección asumirá las siguientes responsabilidades dentro de la planeación del proceso de Homologación.

Alta Dirección:

- Establecer los lineamientos necesarios tales como visión, misión y objetivos.
- Comprometerse a la dirección del planeación de gestión para lograr satisfactoriamente el proceso de Homologación.
- Transmitir al personal optimismo e interés frente a las nuevas oportunidades de negocios que se les presentan al someterse a un proceso de Homologación.
- Comunicar a la organización la importancia de la planeación de gestión en el crecimiento de la empresa.
- Poner a disposición todos los recursos necesarios al servicio del proceso de Homologación.
- Revisar de forma continua que se cumplan los objetivos trazados.
- Nombrar a un responsable con autoridad que se encargue del proceso de Homologación.

Organización:

- Vinculación con los objetivos empresariales.
- Cumplimiento fiel a las obligaciones contraídas en el planeación de gestión de Homologación.
- Brindar un servicio bajo estándares de HSEQ que permitan sobre satisfacer las expectativas de nuestros clientes.

#### 3.4. Planificación y diagnóstico de la información

En esta etapa se procederá a realizar una autoevaluación de la empresa a fin de determinar el estado en que se encuentra la empresa en materia financiero-legal, operativa, seguridad, salud, medio ambiente, gestión de calidad, gestión comercial de acuerdo a los requerimientos del cliente en la Homologación.

El objetivo principal es diagnosticar a la empresa y determinar qué acciones son necesarias por implementar a fin de cumplir satisfactoriamente los requisitos del proceso de Homologación.

Una vez se tenga el análisis completo, se planificará las actividades por realizar en cada una de las áreas objeto de evaluación.

Para desarrollar satisfactoriamente la planeación del proceso de Homologación en una Organización es preciso definir y establecer una estrategia para desarrollar todo el proceso de implantación. Una vez definida se realiza una planificación inicial del proceso, la cual está condicionada por varios factores, como pueden ser:

- Recursos de los que dispone la empresa, tanto humanos como materiales.
- Costos de implantación y mantenimiento.
- Tiempo requerido para el proceso de implantación.

### 3.5. Elaboración

En esta etapa se procederá a realizar los procedimientos y formatos así como también los documentos necesarios para que la organización cumpla los requisitos solicitados en el proceso de Homologación.

Adicional a ello se determinarán los indicadores de gestión para medir el nivel de cumplimiento del proceso de Homologación por áreas de evaluación.

Se toma como referencia para la elaboración todo aquello que la empresa no cumpla o no se haya implementado de acuerdo a lo solicitado en el cuestionario de Homologación el cual se subdivide en las siguientes áreas:

**Tabla 3: Cuestionario de Homologación**

Áreas de Evaluación	Principales aspecto por evaluar
<ul style="list-style-type: none"> <li>Situación Financiera y Obligaciones legales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estados Financieros.</li> <li>Obligaciones Financieras.</li> <li>Seguros.</li> <li>Obligaciones Legales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad Operativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instalaciones de la empresa.</li> <li>Gestión de la producción.</li> <li>Maquinaria y Equipo.</li> <li>Medio Informáticos.</li> <li>Personal clientes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de Calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de Gestión de Calidad.</li> <li>Control documentario.</li> <li>Gestión de personal.</li> <li>Mantenimiento y Calibración.</li> <li>Compras y Almacenes.</li> <li>Procesos Subcontratados.</li> <li>Proceso productivo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguridad, Salud y Medio Ambiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Salud y seguridad ocupacional.</li> <li>Procedimientos de trabajo seguro.</li> <li>Gestión ambiental</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión Comercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cotizaciones y propuestas técnicas</li> <li>Tratamiento de quejas.</li> <li>Retrasos.</li> <li>Garantía</li> </ul>

Fuente: SGS del Perú. OL\_244626-226 “Cuestionario de Homologación”

Elaboración: SGS del Perú

Año: 2015

Para mayor detalle de las preguntas del cuestionario de Homologación, vea anexo 01 “Cuestionario Homologación SGS”

### 3.6. Implementación y Revisión

En esta etapa se procederá a ejecutar los documentos elaborados a fin de obtener los registros necesarios para que se evidencie el cumplimiento a los requerimientos del cuestionario.

Será importante que la empresa utilice de la mejor manera los siguientes factores.

- Recursos de los que dispone la empresa, tanto humanos como materiales.
- Costes de implementación y mantenimiento del Sistema.
- Tiempo requerido para el proceso de implementación.

En esta etapa es importante incluir el control documentario físico y electrónico ya que es indispensable que todos los requisitos se encuentren debidamente archivados y ordenados, cumpliendo el proceso y criterio especificado en el Procedimiento de Control de Documentos y Registros.

Será indispensable la capacitación del personal y la correcta ejecución de los procedimientos elaborados. Es preciso que se lleven el control de los registros que son el resultado de lo implementado y que serán evidencia del funcionamiento del sistema.

En relación a la revisión será indispensable el seguimiento y cumplimiento de los indicadores propuestos.

A continuación se detalla los indicadores de gestión a ser utilizados para asegurar el nivel de cumplimiento de los requisitos.

**Ilustración 5: Indicadores de Gestión en la Homologación**

Proceso de Homologación	Áreas de Evaluación	Principales Indicadores
100 % Nivel de Cumplimiento	Situación Financiera y Obligaciones legales (20%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estados Financieros.(25%)</li> <li>• Obligaciones Financieras.(25%)</li> <li>• Seguros.(25%)</li> <li>• Obligaciones Legales.(25%)</li> </ul>
	Capacidad Operativa (20%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones de la empresa.(20%)</li> <li>• Gestión de la producción.(20%)</li> <li>• Maquinaria y Equipo.(20%)</li> <li>• Medio Informáticos.(20%)</li> <li>• Personal clientes.(20%)</li> </ul>
	Gestión de Calidad (20%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de Gestión de Calidad.(14.3%)</li> <li>• Control documentario. (14.3%)</li> <li>• Gestión de personal. (14.3%)</li> <li>• Mantenimiento y Calibración. (14.3%)</li> <li>• Compras y Almacenes. (14.3%)</li> <li>• Procesos Subcontratados. (14.3%)</li> <li>• Proceso productivo. (14.3%)</li> </ul>
	Seguridad, Salud y Medio Ambiente. (20%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud y seguridad ocupacional. (33.3%)</li> <li>• Procedimientos de trabajo seguro.(33.3%)</li> <li>• Gestión ambiental (33.3%)</li> </ul>
	Gestión Comercial (20%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cotizaciones y propuestas técnicas. (25%)</li> <li>• Tratamiento de quejas. (25%)</li> <li>• Retrasos. (25%)</li> <li>• Garantía (25%)</li> </ul>

Fuente: SGS del Perú. OL\_244626-226 “Cuestionario de Homologación”

Elaboración: Propia

Año: 2015

Es preciso aclarar que cada una de las preguntas en el cuestionario tiene un puntaje y en función de esa calificación se determina el resultado de la auditoria. El objetivo de este planeación es que se obtenga el rango mayor a fin de comprobar la eficacia y eficiencia de la empresa que desea brindar un servicio.

A continuación se detalla como referencia la tabla de calificación de SGS para proceso de Homologación.

**Tabla 4: Calificación SGS**

<b>Nivel</b>	<b>Rango</b>	<b>Descripción</b>
<b>A</b>	90% a 100%	Son contratistas que demuestran que su organización, sus medios productivos y sistemas de trabajo los hacen válidos para el suministro de determinados servicios y bienes.
<b>B+</b>	80% a 90 %	Son contratistas que trabajan con procedimientos debidamente implantados, teniendo ciertas limitaciones. Los suministros quedarán sujetos a inspecciones periódicas aleatorias.
<b>B-</b>	75% a 80%	Son contratistas que trabajan con algunos procedimientos implantados, pero con limitaciones. Los suministros estarán sujetos a inspecciones frecuentes, lo que supone un costo por recepción de los bienes y servicios.
<b>C</b>	55% a 75%	Son contratistas que ofrecen bienes y servicios, pero con serias restricciones, no realizando controles sistemáticos en sus procesos.
<b>D</b>	0 % a 55%	Son aquellos proveedores que por su sistema de trabajo y organización, no reúnen los requisitos necesarios para proveer al cliente habitualmente.

Fuente: SGS del Perú. OL\_244626-226 “Cuestionario de Homologación”

Elaboración: Propia

Año: 2015

### 3.7. Proceso de Evaluación y Auditoria de Homologación

Una vez finalizada la etapa de implementación y revisión, el contratista está en condiciones de postular al proceso de Homologación con la entidad certificadora correspondiente.

El contratista que recibe la invitación de participar en el proceso deberá contactarse con la entidad certificadora y realizar el pago correspondiente.

El esquema general de la evaluación de la entidad certificadora SGS del Perú es el siguiente:

- Proveedor efectúa el pago del proceso y envía el comprobante de pago a la Empresa Certificadora
- La empresa Certificadora enviará las bases del proceso (cuestionario a desarrollar).
- El contratista un plazo dispone de 10 días útiles para la entrega del cuestionario y documentos solicitados.
- Empresa Certificadora recepciona el cuestionario y documentos, se programa la fecha de auditoría.
- Evaluador de la Certificadora realiza la auditoria.
- El evaluador de la certificadora emitirá un informe en 8 días útiles.
- El contratista tendrá sus resultados en 8 días útiles, de acuerdo a la auditoría realizada.

### 3.8. Auditoria de Homologación

En esta etapa la Empresa Certificadora coordinara con el contratista la fecha en la cual se realizara una visita programada a la instalación del evaluado.

El auditor llevara consigo el cuestionario llenado por el contratista. En la visita comprobara y ampliará los datos consignados en este.



“El objetivo primordial de la auditoria de Homologación es que se verifique en campo lo que se ha declarado previamente en el cuestionario, por lo cual es indispensable que el contratista cuente con todos los documentos y registros que acrediten cada requisito solicitado”<sup>18</sup>.

Es importante que el contratista designe una persona con la capacidad y el conocimiento necesarios para que sirva de interlocutor con el responsable del proceso de Homologación.

En la visita se realizarán muestreos para 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 respectivo a la pregunta.

Cuando lo solicitado por la pregunta y el criterio de auditoría sea favorable para el proveedor, tendrá un puntaje de “1”, cuando la empresa no cumpla totalmente con lo solicitado en la pregunta, el puntaje será “0”.

En la visita se auditará las oficinas administrativas de la empresa a evaluar y un servicio en ejecución.

El tiempo que demande la visita dependerá de los siguientes factores:

- La envergadura y número de instalaciones.
- Facilidades prestadas al auditor.

#### 3.8.1. Informe de Homologación:

Luego de la auditoria de Homologación el evaluador plasmará en un informe todo lo evaluado durante la visita.

La calificación del contratista se realizará por méritos es decir basándose en el cumplimiento de lo solicitado en cada una de las preguntas.

En el Informe de Homologación se describe la conformidad o no con lo evidenciado durante la visita por parte del contratista; los resultados obtenidos en la ponderación numérica en cada uno de los aspectos principales y un comentario sobre aquellos aspectos que sean

---

<sup>18</sup> SGS del Perú. Procedimiento para Homologación de Proveedores Rev. 08

saltantes en lo referente al no cumplimiento de lo solicitado u observado durante la visita y a la no aplicabilidad de ciertos aspectos. (Fuente: SGS del Perú-Procedimiento para Homologación de Proveedores Rev. 08)

El plazo de vigencia de la de Homologación es de un (01) año, contado a partir de la fecha de expedición del mismo. Cumplido dicho plazo el contratista tendrá la oportunidad de ser homologado nuevamente.

### 3.9. Técnicas de Aplicación para el desarrollo de las Pasos de Planeación del Proceso de Homologación en la empresa Transporte Arequipa S.A.C

A continuación las técnicas y métodos a ser utilizados para el desarrollo de los pasos de planeación del Proceso de Homologación:

**Tabla 5: Técnicas de Aplicación**

<b>Pasos de la Homologación</b>	<b>Técnica</b>	<b>Descripción</b>	<b>Aplicación</b>
Planeación Estrategia	Método la decisión por consenso	“La decisión por consenso es un proceso de decisión que busca no solamente el acuerdo de la mayoría de los participantes, sino también persigue el objetivo de resolver o atenuar las objeciones de la minoría para alcanzar la decisión más satisfactoria”.	Sera aplicada para la elaboración de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Valores Empresariales.</li> <li>• Objetivos</li> </ul>
Planeación Estrategia	Matriz de las amenazas-oportunidades debilidades-fuerzas	“La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una importante herramienta	Sera aplicada para la formulación de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias</li> </ul>

	(DOFA)	de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas)” <sup>19</sup>	
Planificación y Diagnostico de la Información	La entrevista	“Este es un método de investigación social que sigue los mismos pasos de la investigación científica; sólo que en su paso de recolección de datos, éstos se obtiene mediante un conjunto de preguntas, orales o escritos, que se les hace a las personas involucradas en el problema motivo de estudio”. <sup>20</sup>	Sera aplicada para la recolección de datos e información de las áreas operativas y administrativas de la empresa.

Fuente: Fred R David (2013)/Chávez D (2014)

Elaboración: Propia

Año: 2015

<sup>19</sup> Fred R David (2013) Conceptos de Administración Estratégica, México – Ed Pearson Educación

<sup>20</sup> Chavez D (2014).Conceptos y técnicas de recolección de datos en la investigación jurídico social.29-06-15-. [https://www.unifr.ch/ddp1/derechopenal/articulos/a\\_20080521\\_56.pdf](https://www.unifr.ch/ddp1/derechopenal/articulos/a_20080521_56.pdf).

### 3.10. Importancia de la Planeación del Proceso de Homologación

La planeación del Proceso de Homologación permite que una empresa sea más proactiva al momento de definir como llevará a cabo una Homologación y las oportunidades de negocio que desea alcanzar. Sentará los lineamientos a fin de que una empresa pueda afrontar con éxito cada una de las etapas en la evaluación de sus actividades en un proceso de Homologación.

### 3.11. Proceso de Homologación vs ISO 9001/ISO 14001/OHSAS 18001

Es importante delimitar los alcances que involucra un proceso de Homologación vs ISO 9001/ISO 14001/OHSAS 18001. Esto con el fin de cumplir estrictamente lo que el cuestionario de Homologación solicita y no extenderse en campos o requisitos que no son aplicables en un proceso de Homologación. A continuación una tabla comparativa del alcance de una Homologación de acuerdo al cuestionario. Vea anexo 02: Tabla de Correspondencia Cuestionario de Homologación vs ISO 9001:2008 vs ISO 14001:2004 vs OHSAS 18001.

## **4. CAPITULO 03: PLANEACION ESTRATEGICA Y COMPROMISO DE LA DIRECCION**

### **4.1. Aplicación de los Pasos para la Homologación**

Los pasos para la Homologación se aplicarán en la empresa “Transporte Arequipa S.A.C” y abarcará los procesos desarrollados por la empresa para lograr el Servicio de Transporte de Personal.

A partir de ello se identificarán las áreas y departamentos que formarán parte del Proceso de Homologación: Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia Operativa/HSE, Gerencia de Logística/Mantenimiento y Gerencia de Contratos.

Cabe mencionar que por motivos de confidencialidad de la empresa se ha utilizado un nombre ficticio “Transporte Arequipa S.A.C”

Por favor visualice el Anexo 03 “Cronograma “en el cual se detallan las actividades a ser realizadas en cada uno de los pasos para la Homologación.

### **4.2. Reunión Inicial de Planeación de Proceso de Homologación (Kick of Meeting)**

La reunión inicial del proceso de Homologación tiene por objetivo detallar y definir criterios iniciales con la alta dirección de Transporte Arequipa S.A.C con el fin de garantizar la planeación del Proceso de Homologación. Los temas principales a considerar en esta reunión son los siguientes:

- Explicación del Proceso de Homologación.
- Asignar responsabilidades en el Proceso de Homologación.
- Establecer Asignación de Recursos.
- Establecer Plazos.

Por favor visualice Anexo 04 “Minuta de Reunión Inicial”

#### 4.3. Planeación Estratégica

El plan estratégico analiza tanto el ambiente interno y externo de Transporte Arequipa S.A.C. Se busca determinar los objetivos y políticas de la organización, así como las estrategias con su plan de acciones para lograrlo.

En la primera parte se analiza y se enuncia su visión, misión, objetivos, valores empresariales, etc. Luego se realiza un análisis sobre el estado actual de la empresa frente a los competidores, sus carencias y deficiencias, así como las diferentes ventajas competitivas del servicio.

También se llevó a cabo la realización de diversas matrices para identificar las posibles estrategias que se deberán seguir, como la matriz FODA, EFI, EFE, Interna – Externa, MPC, SPACE y MPEC.

El principal objetivo de este primer paso de la planeación del Proceso de Homologación, es poder tener una base probada y sustentada de por qué se ha decidido participar en el proceso de Homologación con Sociedad Minera Cerro Verde, analizando todas las variables internas y externas del sector. Se determinará los principales lineamientos y estrategias que se adoptarán.

La presente planeación estratégica se realiza utilizando el modelo integral del proceso de administración estratégica de Fred R. David. El alcance de la presente planeación comprende hasta la formulación de las estrategias.

**Alcance:**

La presente planeación estratégica tendrá como alcance el servicio de Transporte de Personal en la empresa Transporte Arequipa S.A.C. Se desarrollará la planeación estratégica que engloba hasta la etapa de la formulación de estrategias.

#### 4.3.1. Visión y Misión

El primer paso de la planeación estratégica consiste en la declaración de la misión y visión. Transporte Arequipa S.A.C cuenta con una misión y visión empresarial las cuales serán evaluadas de acuerdo a los componentes mínimos que deben contener.

#### **Tabla 6: Diagnostico misión empresarial**

El presente diagnostico busca determinar si la misión cumple con los componentes básicos. El porcentaje de cumplimiento deberá ser mayor a 75% para que no se replantee la declaración de misión.

<b><u>Misión Empresarial Actual:</u></b>					
Brindar servicios de calidad destacada e ideal, manteniendo la satisfacción del cliente, respetando el medio ambiente y velando por la seguridad de su personal.					
<b>Componentes</b>	<b>Cumplimiento</b>				
Clientes ¿Quiénes son los clientes de la empresa?	Si		No	X	<u>Observaciones:</u> La misión no especifica quienes son nuestros clientes.
Productos o Servicios	Si		No	X	<u>Observaciones:</u> No se detalla qué tipo de servicio brinda Transporte Arequipa S.A.C
Mercados ¿En dónde compite la empresa?	Si		No	X	<u>Observaciones:</u> No precisa en que mercado compite.
Tecnología ¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?	Si		No	X	<u>Observaciones:</u> No precisa la tecnología con la cuenta Transporte Arequipa S.A.C
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento	Si		No	X	<u>Observaciones:</u> La misión no especifica preocupación por la supervivencia o crecimiento.

Filosofía ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicos de la empresa?	Si	X	No	<u>Observaciones:</u> La misión define como creencias y prioridades “servicios de calidad destacada e ideal, manteniendo la satisfacción del cliente, respetando el medio ambiente”.
Preocupación por la imagen publica	Si	X	No	<u>Observaciones:</u> La misión enuncia preocupación ambiental
Preocupación por los empleados	Si	X	No	<u>Observaciones:</u> La misión enuncia velar por la seguridad de su personal.

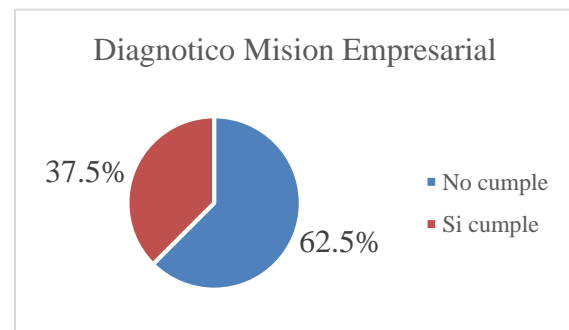
Fuente: Fred. R David (2013) Conceptos de Administración Estratégica

Elaboración: Propia

Año: 2015

#### Cuadro Resumen

	Si	No
Numero	3	5
Porcentaje	37.5%	62.5%



Conclusión: La misión empresarial no cumple con los componentes básicos, se obtuvo un porcentaje de cumplimiento del 37.5%. Se procede a replantear la misión en la presente planeación estratégica.

#### **Tabla 7: Diagnostico Visión Empresarial**

El presente diagnostico busca determinar si la visión cumple con los componentes básicos. El porcentaje de cumplimiento deberá ser mayor a 75% para que no se replantee la declaración de visión.



<b><u>Visión Empresarial Actual:</u></b>					
Ser reconocida en su rubro de negocios como una empresa sólida identificada con sus clientes, capaz de brindar un servicio de calidad, sostenido y de garantía.					
<b>Componentes</b>	<b>Cumplimiento</b>				
Formulada por Líderes	Si		No	X	<u>Observaciones:</u> La visión no considero las opiniones del personal
Detallada	Si		No	X	<u>Observaciones:</u> La visión no precisa el rubro de negocios de transporte y que servicio brinda.
Positiva y Alentadora	Si	X	No		<u>Observaciones:</u> La visión es positiva al declarar” capaz de brindar un servicio de calidad, sostenido y de garantía”
Realista	Si	X	No		<u>Observaciones:</u> La visión es alcanzable.

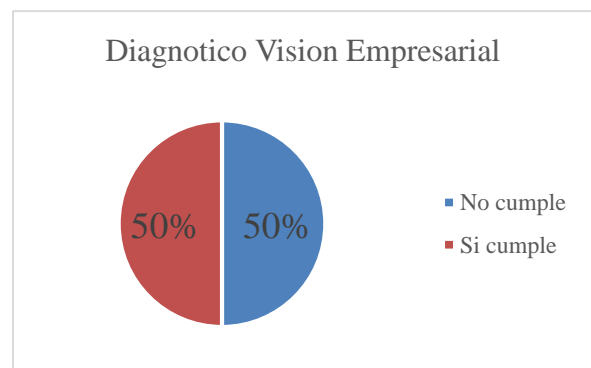
Fuente: Fred. R David (2013) Conceptos de Administración Estratégica

Elaboración: Propia

Año: 2015

**Cuadro Resumen**

	Si	No
Numero	2	2
Porcentaje	50%	50%



Conclusión: La visión empresarial no cumple con los componentes básicos, se obtuvo un porcentaje de cumplimiento del 50%. Se procede a replantear la misión en la presente planeación estratégica.

**Declaración Visión y Misión (Replanteamiento)**

La reformulación de la declaración de la misión y visión consistió en las siguientes etapas:

- Diagnostico a la Alta Dirección: Se procedió a presentar a la alta dirección los resultados de la evaluación de la misión y visión existentes de acuerdo a los componentes básicos.
- Información Preparatoria: Se envió un documento a la alta dirección con las características y componentes de la visión y misión. Asimismo se incluyeron ejemplos de declaraciones y se incluyó espacios en blanco para que escriban una misión y visión. Por favor visualice Anexo 05” Información Declaración Visión y Misión”
- Creación: Se solicitó a la alta dirección la creación de la misión y visión. Luego de ello se obtiene lo común y se formuló una declaración basada en todas las creaciones. Finalmente se devuelve a la alta dirección para la revisión y ajuste final.

**Visión de Futuro (elegida):**

“Ser una empresa de transporte a nivel nacional e internacional para el reconocimiento de la marca en cuanto a seguridad y calidad en el transporte de personas, a través de nuestro servicio y ofreciendo una mejor imagen pública”.

**Declaración de Misión Empresarial (elegida):**

“Somos una empresa dedicada al rubro de transporte de personal en la ciudad de Arequipa, buscando ser empresa sólida e identificada con sus clientes, capaz de brindar un servicio de calidad, seguro, garantía y confiable a nuestros clientes del sector minero, industrial y energético, posicionándose como una de las mejores en este rubro en el sur del Perú”.

**Declaración de valores:**

En la empresa Transporte Arequipa S.A.C, se ven reflejados los valores de honestidad, disciplina, compromiso, pasión y respeto por la calidad de servicio, la perseverancia, por concentrarse en el objetivo principal, la satisfacción de nuestros clientes, y la confiabilidad, haciendo que el servicio no sufra ningún incidente.

### 4.3.2. Análisis Externo

- **Análisis Económico**

“El crecimiento estimado de 5,5% real para el 2016-2018 será liderado por una expansión de la producción minera y una mayor inversión en infraestructura (O); esto, en un contexto de disipación del “ruido” político electoral, que consolidará la recuperación iniciada de las expectativas de los agentes económicos.

“En cuanto a la mayor producción minera, se espera un crecimiento sostenido en el horizonte de proyección, con un “pico” de crecimiento de 12,7% en el 2016 (O).

#### **Ilustración 6: Inversión minera 2016-2018**

**Inversión privada de principales proyectos<sup>41</sup>**  
(Millones de US\$)

Sector	2015	2016-2018
<b>Minería</b>		
Las Bambas	1 700	1 300
Ampliación de Cerro Verde	1 300	400
Ampliación de Toquepala	350	850
Ampliación de Toromochó <sup>1</sup>	65	1 225
<b>Infraestructura</b>		
<b>Transporte de hidrocarburos</b>		
Gasoducto Sur Peruano	1 419	3 599
<b>Transporte e irrigación</b>		
Línea 2 del Metro de Lima <sup>2</sup>	187	1 340
Terminal Muelle Norte	156	13
Aeropuerto Internacional Jorge Chávez	33	680
Proyecto de irrigación Chavimochic - Etapa II <sup>3</sup>	0	346
Aeropuerto Internacional de Chinchero <sup>2</sup>	0	104
<b>Electricidad</b>		
Central Hidroeléctrica Cerro del Águila	340	28
Nodo Energético del Sur (CT Puerto Bravo)	317	49
Línea de Transmisión Mantaro-Montalvo	207	79
<b>Telecomunicaciones</b>		
Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica	211	182

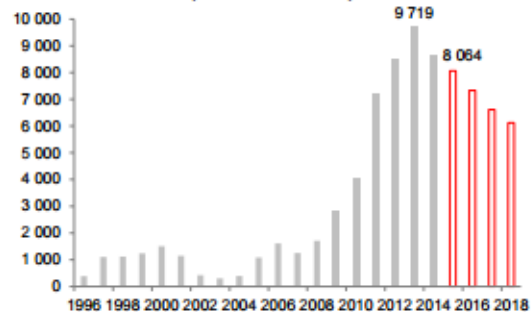
1/ Existe un riesgo a la baja por un posible retraso del inicio de obras del proyecto.

2/ No se considera la inversión por modalidad de PPO (Pago por Obras).

3/ Se considera el aporte del concesionario en la fase 2 del proyecto.

Fuente: ProInversión, MINEM, Osinergmin, MTC, Ositrán, Empresas y Proyecciones MEF.

**Inversión Minera**  
(Millones de US\$)



Fuente: Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018

Elaboración: Banco Central de Reserva

Año: 2015

En este contexto, se espera que la inversión total (pública, privada y variación de inventarios) crezca en promedio 5,0% en términos reales en el periodo 2016-2018 y registre niveles de

25,3% del PBI hacia el 2018 (promedio 2003-2014: 22,7% del PBI), uno de los valores más altos de la región y el mundo

Composición PBI: La composición del PBI nos indica que el sector otros servicios (Transporte, Comunicaciones, etc.) tendrá un aumento del 12% en el año 2016. (O)

Inflación: Para el horizonte 2015-2017 se proyecta una moderación gradual de la inflación hacia 2,0 por ciento. Este escenario considera que no habrá presiones inflacionarias de demanda en el horizonte de proyección y que las expectativas de inflación se mantendrán dentro del rango meta con una tendencia decreciente hacia 2 por ciento”<sup>21</sup>

Tipo de Cambio: De acuerdo a la entidad LatinFocus indica que la cotización del dólar seguiría subiendo en los próximos meses. Según su informe el tipo de cambio llegará a los S/. 3.41 en el 2016 (O). Estima que para este año la cotización de la moneda norteamericana será de S/. 3.31. Es así que los panelistas de LatinFocus no esperan que el sol se recupere el 2015. En el caso de la política monetaria del Banco Central de Reserva (BCR), estimó que el 2015 la tasa de interés de referencia subirá a 3.37% y que llegue a 4.01% el próximo año.

Crédito en el Perú: Las colocaciones en el Perú van destinadas mayoritariamente al sector corporativo, gran y mediana empresa, aproximadamente el 50% del total. En segundo lugar se encuentra el crédito consumo, el cual presenta una participación de 18%.

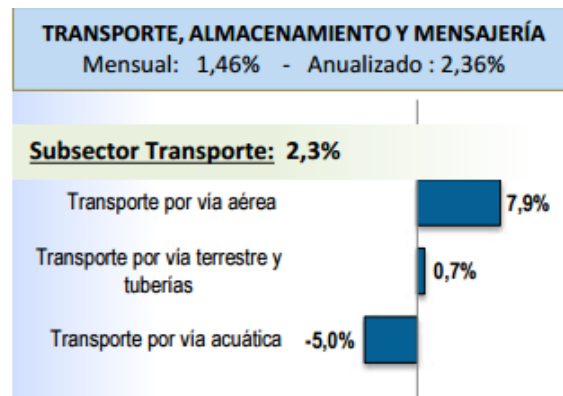
Crecimiento Sector Transporte: El sector transporte, almacenamiento y mensajería creció en 1,46% en el primer semestre 2015, explicado por el aumento del subsector transporte en 2,33%, atenuado por la disminución del subsector almacenamiento y mensajería en 0,42%. El incremento del subsector transporte, se explica por el incremento del transporte de pasajeros por carretera en 0,88%, aunado al crecimiento del transporte por vía férrea en

---

<sup>21</sup> Reporte de Inflación (Mayo 2015) Banco Central de Reserva del Perú

7,27%; asimismo, aumentó el transporte por tubería en 5,08% y el transporte por vía aérea en 7,89%. Fuente: INEI Compendio Estadístico Anual 2015

### Ilustración 7: Crecimiento sector transporte



Fuente: Compendio Estadístico Anual 2015 (INEI)

Elaboración: INEI

Año: 2015

### Precio del Petróleo

La caída en el precio del petróleo permitió la reducción de la cotización de los alimentos, afectados además por la amplia oferta global de granos así como por buenas perspectivas de las siembras de la siguiente campaña. Fuente: BCR

A continuación un gráfico que refleja el aumento del precio del barril del petróleo en el año 2016. A pesar que no es un aumento considerable, puede afectar el precio de productos derivados (gasolina, diésel) (A)

### Ilustración 8: Precio del barril de petróleo

Petróleo (US\$ por barril)	2013	2014		2015*			2016*		2017*
		I Trim.	Año	I Trim.	RI Ene. 15	RI May. 15	RI Ene. 15	RI May. 15	RI May. 15
	98	99	93	49	51	55	58	64	64

Fuente: Compendio Estadístico Anual 2015 (INEI)

Elaboración: INEI

Año: 2015

- **Análisis Demográfico, Social y Ambiental**

Población de Arequipa:

De acuerdo a las proyecciones realizadas por el INEI, la población en la ciudad Arequipa asciende 869,351 personas.

Se evidencia un crecimiento poblacional del 0.9%

Parque Automotor en circulación en la ciudad de Arequipa:

El parque automotor en la ciudad de Arequipa ha tenido un aumento considerable en los últimos 10 años. La congestión vehicular se vuelve constante en zonas troncales en la ciudad de Arequipa entre las (6:00 am-9:00 am) y (5:00 pm – 8:00 pm) horas. A continuación se muestra la tabla siguiente con el número de vehículos circulando en la ciudad.

**Tabla 8: Parque automotor en circulación en la ciudad de Arequipa**

Departamento	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Arequipa</b>	81	84	91	98	106	118	134	143	164
	293	829	674	270	521	985	533	914	302

Fuente: Compendio Estadístico Anual 2015 (INEI)

Elaboración: INEI

Año: 2015

El siguiente grafico nos muestra el parque automotor que circula por tipo de vehículo. Se registra 4699 Ómnibus lo cual constituye unidades para transporte de personas. Constituye el 2.86 % del parque automotor total en Arequipa

**Tabla 9: Parque automotor en Arequipa por tipo de vehículo**

Año y región	Clase de vehículo									
	Total	Automóvil	Station Wagon	Camioneta			Ómnibus	Camión	Remolcador	Remolque Semi-Remolque
				Pick Up	Rural	Panel				
Arequipa	164 302	77 604	9 978	19 253	24 606	1 921	4 699	16 078	4 318	5 845

Fuente: Compendio Estadístico Anual 2015 (INEI)

Elaboración: INEI

Año: 2015

### **Conflictos Sociales**

De acuerdo al Reporte Mensual de Conflictos sociales emitido por la Defensoría del Pueblo, se ha registrado 214 conflictos sociales en lo que va del año 2015.

El 66% de todos los conflictos socio ambientales se relacionan con la actividad minera y este indicador es uno de los índices más altos en 2015, según estudio de Viceversa Consulting (A). Arequipa representa el 2.8% de los conflictos actuales con 4 activos y 2 latentes. A continuación se refleja los conflictos del tipo socio ambiental en Arequipa

**Tabla 10: Conflictos sociales en Arequipa**

Descripción del Conflicto
<p><b><u>Tipo:</u></b> Socio ambiental.</p> <p><b><u>Caso:</u></b> Pequeños mineros y mineros artesanales informales solicitan al Estado que se les proporcionen facilidades proceso de formalización y durante la etapa de saneamiento que establece el D.S. N.º 032-2013-EM. No hay Dialogo</p>
<p><b><u>Tipo:</u></b> Socio ambiental.</p> <p><b><u>Caso:</u></b> Agricultores, pobladores y autoridades locales de la provincia de Islay se oponen al proyecto minero Tía María de la empresa minera Southern Perú Copper Corporation</p>

(SPCC). Esto debido al temor de que se generen impactos negativos al ambiente, y en consecuencia, se afecte la actividad agrícola en la provincia.

No hay dialogo

**Tipo:** Socio ambiental.

Caso: Ciudadanos y pescadores de camarón del Valle de Ocoña se oponen a la aprobación del Estudios de Impacto Ambiental (EIA) del proyecto “Central Hidroeléctrica OCO 2010” presentado por la empresa Ocoña Hydro S.A. (OHYSA). No hay dialogo

Fuente: Defensoría del Pueblo “Reporte Mensual de Conflictos Sociales- Septiembre”

Elaboración: Propia

Año: 2015

### **Empleo en el Sector Transportes:**

En los últimos años, tanto la producción como el empleo en el sector Transportes y Comunicaciones mantienen una tendencia positiva de acuerdo a la última encuesta de demanda ocupacional en el sector transportes y comunicaciones emitido por el Ministerio de Trabajo.

El empleo del sector Transportes y Comunicaciones representa el 7,5% de la PEA ocupada al 2012, es decir, concentra a 1 millón 161 mil trabajadores.

### **Ocupaciones más requeridas en el sector Transporte:**

Para el 2016, del total de empresas encuestadas del sector transportes y comunicaciones, el 53% contratarían nuevo personal. De ellas, el 85,2% pertenecen al subsector transportes y el 14,9% al subsector comunicaciones.

De acuerdo al Ministerio de Trabajo los conductores de camiones pesados son los más requeridos. En segundo lugar se encuentran los conductores de autobús, automóvil y otros

### **Capacitación a Requerirse**

Los resultados de la encuesta indican que del total de empresas del sector transporte y comunicaciones que requerirán contratar nuevo personal, el 65% solicitarán alguna



capacitación. Los cursos de capacitación más demandados serían cursos de seguridad vial; técnicas de manejo defensivo; manipulación de materiales peligrosos; servicio al cliente; educación vial; conocimiento de seguridad industrial; capacitación de inducción e implementación de seguridad ocupacional, entre otros.

### **Tráfico Vehicular en Arequipa**

En Arequipa se ve que hay sobrecarga del parque automotor con más de 190 mil vehículos lo que evidencia la construcción de más intercambios viales.

Los horarios de mayor incidencia de tráfico se encuentra entre las 6:00 am hasta las 9:00 am y desde las 5:00 pm hasta las 8:00 pm. La falta de una adecuada infraestructura vial, escasas señales de tránsito, calles estrechas y ausencia de control municipal sobre las emisiones de humos y revisiones técnicas de los vehículos, son en suma el mayor problema ambiental que afronta Arequipa. Los principales lugares de alto tráfico son avenidas y cruces como la Av. Goyeneche, Independencia, Av. Ejército, Mariscal Castilla, Centro Histórico.

### **Accidentes Vehiculares en Arequipa**

Arequipa es la región con mayor número de accidentes en el país, solo después de Lima. Según estadísticas de la Sutran (Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías), la región Lima reporta el 45% de accidentes que ocurren a nivel nacional y Arequipa el 25%.(A)

En Arequipa el 98% de accidentes de tránsito suceden en la Ciudad Blanca y el 2% restante en el interior de la región.

### **Contaminación Ambiental**

Arequipa es probablemente, después de Lima, la ciudad con el aire más contaminado del país y ello se debe principalmente al estado crítico de su parque automotor. Según un último informe ambiental del Ministerio del Ambiente, el 76 % del aire contaminado de esa urbe proviene del transporte público y privado. Se estima que al menos 1,100 unidades del servicio urbano tienen más de 20 años de antigüedad.

En relación a la calidad los combustibles en el Perú es una de las más bajas en América Latina y que se requiere de una inversión de varios miles de millones de dólares para contar con la tecnología que permita refinar los carburantes, lo que a su vez reduciría las emisiones de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) y dióxido de nitrógeno (NO<sub>2</sub>) dos de los principales agentes contaminantes”. Fuente: RPP

Actualmente Arequipa presenta la escasez de áreas verdes, al igual que la depredación de la campiña. “La Organización Mundial de la Salud (OMS) recomienda tener entre 7 a 8 árboles por habitante. En Arequipa, actualmente el índice es de 0.1 árboles”.

- Variables Legales:

A continuación la legislación aplicable al transporte terrestre de pasajeros en el Perú.

**Tabla 11: Tabla legislación aplicable en Transporte Terrestre**

<b>Norma Legal</b>	<b>Descripción</b>
Ley 27181	Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre.
Ley N° 28611	Ley General del Ambiente
DL 1216-2015-	Decreto Legislativo que fortalece de la seguridad ciudadana en materia de tránsito y transporte
DS 024-2002-MTC	TUO del Reglamento Nacional de Responsabilidad Civil y Seguros Obligatorios por Accidentes de Tránsito.
DS 058-2003-MTC	Aprueban Reglamento Nacional de Vehículos.
DS 040-2008-MTC	Aprueban Reglamento Nacional de Licencias de Conducir vehículos automotores y no motorizados de transporte terrestre.
DS 016-2009-MTC	Texto Único Ordenado del Reglamento Nacional de Tránsito - Código de Tránsito.

DS 007-2015	Aprueban modificaciones al Texto Único Ordenado del Reglamento Nacional de Responsabilidad Civil y Seguros Obligatorios por Accidentes de Tránsito.
DS 055 – 2010 EM	Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional y Otras Medidas Complementarias En Minería
D.S. 085-2003-PCM	Aprueban Reglamento de Estándares Nacional de Calidad Ambiental para Ruido
D.S. 057-2004-PCM	Reglamento de la Ley General de Residuos Sólidos
D.S. N° 005-2012 -TR	Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo.
RM 314-2015-MTC-0102	Aprueban formato y las especificaciones técnicas del certificado del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito - SOAT y del Holograma de Seguridad a ser utilizado en el anverso del mismo Certificado.
RM 323-2015-MTC-01.02	Aprueban formato y especificaciones técnicas del Certificado, Calcomanía y Holograma de Seguridad contra Accidentes de Tránsito - CAT.

Fuente: Ministerio de Transportes y Comunicaciones

Elaboración: Propia

Año: 2015

- **Variables Tecnológicas:**

Tecnologías para la reducción del consumo de energía:

A continuación una tabla con alternativas de combustibles que protegen el medio ambiente para automóviles

**Tabla 12: Combustibles que protegen el Medio Ambiente**

<b>Nombre del Combustible</b>	<b>Descripción</b>
Biocarburantes	“Son combustibles producidos a partir de biomasa, por lo que son una fuente de energía renovable. Tienen grandes ventajas: contribuyen a disminuir la dependencia energética, reducen las emisiones de gases de efecto invernadero y promueven un mayor uso de las energías renovables. Los biocarburantes principales son el biodiesel (alternativa al gasóleo) y el bioetanol (Aditivo o sustituto de la gasolina)”.
Propulsión a gas (GLP)	“El gas licuado del petróleo (GLP) es una mezcla de propano y butano extraído de los procesos de refinación y de los yacimientos de gas natural. Presentan ventajas medioambientales al emitir menos contaminantes de NOx, CO, HC y partículas que los carburantes convencionales, y unas emisiones de CO2 inferiores a las de gasolina y similares a las del gasóleo”.
Gas Natural	“El Gas Natural es un hidrocarburo gaseoso compuesto predominantemente por metano (CH4) con un pequeño porcentaje de Etano (C2H6). El Gas Natural es extraído mediante la perforación pozos sobre yacimientos ubicados en el subsuelo.  El Gas Natural es un hidrocarburo más liviano que el aire por lo que en caso de fuga esta se disipa en la atmósfera”.

Fuente: Guía de Orientación del Uso Eficiente de la Energía y de Diagnósticos Energéticos Transporte – Ministerio de Energía y Minas

Elaboración: Propia

Año: 2015

- **Competencia**

De acuerdo a las estadísticas INEI, actualmente existen 218 empresas dedicadas al transporte de Trabajadores en el Perú.

**Tabla 13: Empresas de transporte de personal en el Perú**

**SEGÚN ÁMBITO Y MODALIDAD DE SERVICIO, 2006-2014**

(Unidades)

Ámbito y modalidad	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Total</b>	<b>521</b>	<b>597</b>	<b>777</b>	<b>914</b>	<b>952</b>	<b>1 020</b>	<b>1 124</b>	<b>1 255</b>	<b>1 574</b>
<b>Nacional</b>	<b>514</b>	<b>590</b>	<b>769</b>	<b>904</b>	<b>943</b>	<b>1 011</b>	<b>1 115</b>	<b>1 243</b>	<b>1 561</b>
Interdepartamental	374	371	348	344	341	337	356	381	425
Interdepartamental	25	22	19	18	17	17	14	15	13
Turístico nacional	80	155	323	437	471	507	549	572	712
Turístico departamental	3	2	-	-	-	-	-	-	-
Comunal	1	-	-	1	1	1	1	1	-
Excepcional	20	12	14	13	8	3	2	2	2
<b>Trabajadores</b>	<b>10</b>	<b>28</b>	<b>65</b>	<b>91</b>	<b>105</b>	<b>93</b>	<b>111</b>	<b>153</b>	<b>218</b>
Comité de automóviles	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Privado	-	-	-	-	-	53	82	119	191

Fuente: Compendio Estadístico Anual 2015 (INEI)

Elaboración: INEI

Año: 2015

Competidores Región Sur:

En la región sur se ha identificado los 3 principales competidores en relación al transporte terrestre de personal en proyectos mineros.

**Tabla 14: Competidores principales en la Región Sur**

<b>Competidores</b>	<b>Descripción</b>
<b>Cruz del Sur</b>	Empresa con más de 55 años de experiencia en el mercado de transporte terrestre interprovincial de pasajeros. Pertenecen al grupo Ibárcena. Origen en Lima.
	<p><b>Servicios que brinda</b></p> <p>Transporte de Personal, El transporte institucional comprende transporte interno (dentro del campamento) y externo (desde zonas urbanas hasta las minas). Transporte interprovincial, transporte de carga, transporte internacional.</p>
	<p><b>Empresas Mineras :</b></p> <p>Cruz del sur actualmente trabaja con las siguientes empresas mineras Volcán, Antamina, Chinalco, Cerro Verde y Antapaccay.</p> <p>Con cuatro años de creación, esperan que el rubro de transporte institucional tenga un crecimiento no menor al 20% en el 2016. (A)</p>
	<p><b>Unidades:</b></p> <p>150 unidades con buses y minibuses. Esperan incorporar al menos 40 unidades.(A)</p> <p>Las principales características:</p> <p>Asientos Anatómicos semicama, Aire acondicionado y calefacción, Luz individual de lectura, Video a bordo, Sistema GPS, Mantas y almohadillas y en algunas unidades ( WI-FI , pantalla táctil)</p>
	<p><b>Certificaciones:</b></p> <p>ISO 39001:Segurida Vial, BASC y Homologación SMCV</p>
<b>Linea</b>	Transportes Vulkano S.A. Transportes El Aguila y Transportes del Norte S.A., empresas con más de 20 años de experiencia, por acuerdo de las Juntas Generales Extraordinarias de Accionistas aprobaron el Acuerdo de Fusión mediante la constitución de una nueva sociedad bajo la

	<p>denominación de TRANSPORTES LINEA S.A. Esta fusión permitió fortalecer el capital social de la empresa. Origen Trujillo</p> <p><b>Servicios que brinda</b></p> <p>Transporte de Personal, El transporte institucional comprende transporte interno (dentro del campamento) y externo (desde zonas urbanas hasta las minas). Transporte de pasajeros, transporte de carga, turismo. Cuenta con página web</p> <p><b>Empresas Mineras :</b></p> <p>Linea actualmente trabaja con las siguientes empresas mineras Compañía de Minas Buenaventura S.A.A, Minera Aurifera Retamas S.A., Minera Barrick Misquichilca S.A., Glencore Xstrata Las Bambas S.A., Sociedad Minera Cerro Verde y Minera Río Tinto</p> <p><b>Unidades:</b></p> <p>Buses y minibuses Asientos Anatómicos semicama, Aire acondicionado y calefacción, Luz individual de lectura, Video a bordo y Sistema GPS</p> <p><b>Certificaciones:</b></p> <p>Homologación con SGS para Cerro Verde, Homologación Sider Perú, Homologación Backus y Certificación como Socio Emprender de ABE (Asociación de Buenos Empleadores)- Buenas prácticas en Gestión de Recursos Humanos Implementándose ISO 39001:Segurida Vial</p>
<p><b>Transportes Cromotex</b></p>	<p>Transportes Cromotex SAC es una empresa con 22 años de experiencia en el transporte interprovincial. Cuenta con 356 trabajadores y es originaria de la ciudad de Arequipa.</p>

	<p><b>Servicios que brinda</b></p> <p>Transporte de personas a diversidad de destinos a nivel local como nacional, cargo y reparto de encomiendas además de transporte corporativo de personal a centros mineros.</p>
	<p><b>Empresas Mineras :</b></p> <p>Cromotex actualmente trabaja :</p> <p>Empresas contratistas para Sociedad Minera Cerro Verde</p>
	<p><b>Unidades:</b></p> <p>Buses y minibuses</p> <p>Asientos Anatómicos semicama, Aire acondicionado y calefacción, Luz individual de lectura, Video a bordo y Sistema GPS</p>
	<p><b>Certificaciones:</b></p> <p>Homologación con SGS para Cerro Verde</p>

Fuente: Pagina Web Cruz del Sur/ Pagina Web Línea/ Pagina Web Cromotex

Elaboración: Propia

Año: 2015

- **Cliente**

Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A. es un complejo minero ubicado en el distrito de Uchumayo, en la provincia de Arequipa, en el Perú, aproximadamente a 20 millas de la ciudad de Arequipa y a una altitud promedio de 2.600 metros sobre el nivel del mar

La expansión que se realiza en la mina Cerro Verde, en Arequipa, permitirá triplicar la extracción y procesamiento de cobre y molibdeno en este yacimiento. Con la expansión aproximadamente 600 millones de libras de concentrado de cobre y 15 millones de libras de molibdeno se sumarán a la actual producción anual.

Adicionalmente, la vida útil de sus instalaciones de lixiviación de mineral se extenderá hasta el año 2025. La expansión de operaciones representa una inversión de US\$ 4,600 millones. (Fuente: Diario Gestión)



**Registro diario.** Una vez en expansión, Cerro Verde procesará 360 mil TM de concentrados diarios.

**Planta de tratamiento.** La minera Cerro Verde indica que la planta de tratamiento La Enlozada tiene un presupuesto de S/. 953 millones.

**Mano de obra.** La expansión en la mina Cerro Verde y la planta La Enlozada generarán 12,500 puestos de trabajo. (O).

**Políticas para la Selección de Contratistas.**

- Empresas Homologadas bajo parámetros con Sociedad Minera Cerro Verde
- Empresas y trabajadores locales (O)
- Altos estándares de HSEQC
- Prestigio en el servicio y continuidad.
- Solidez financiera

#### 4.3.2.1. Matriz de evaluación de Factores Externos (EFE):

A continuación tenemos la matriz EFE, en la cual se han colocado las oportunidades y amenazas más relevantes que la empresa en estudio aprovecha o evita en mayor o menor grado.

**Tabla 15: Matriz EFE**

<b>MATRIZ EFE</b>			
<b>Factores Externos Clave</b>	<b>Peso</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Puntaje Total</b>
<b>Oportunidades</b>			
1. El crecimiento estimado de 5,5% real para el 2016-2018 será liderado por una expansión de la producción minera y una mayor inversión en infraestructura.	0.15	3	0.45
2. La cotización del dólar seguiría subiendo en los próximos meses. Según su informe el tipo de cambio llegará a los S/. 3.41 en el 2016	0.05	3	0.15
3. La expansión en la mina Cerro Verde y la planta La Enlozada generarán 12,500 puestos de trabajo.	0.1	3	0.3
4. Sociedad Minera Cerro Verde tiene políticas de selección de contratistas y trabajadores locales.	0.15	3	0.45
<b>Amenazas</b>			
1. Aumento del precio del barril de petróleo en el 2016	0.05	3	0.15
2. El 66% de todos los conflictos socio ambientales se relacionan con la actividad minera	0.1	2	0.2
3. Sobrecarga del parque automotor con más de 190 mil vehículos en la ciudad de Arequipa	0.1	2	0.2

4. El principal competidor y líder del mercado espera incorporar 40 unidades y aumentar 20% los contratos mineros	0.15	2	0.3
5. Arequipa ocupa el segundo lugar a nivel nacional con 25% en accidentes vehiculares en el país	0.15	3	0.45
<b>Total</b>	1		2.65

Fuente: Fred. R David (2013) Conceptos de Administración Estratégica (Matriz EFE)

Elaboración: Propia

Año: 2015

La puntuación obtenida de 2.65 refleja que Transporte Arequipa S.A.C afronta sus oportunidades y amenazas por encima del promedio del 2.5. Se requiere que se afronte de mejor manera las amenazas existentes. Se aprovechan las oportunidades y reducen las amenazas de una manera promedio, dadas las debilidades actuales y probablemente futuras, no le permiten aprovechar al máximo las oportunidades y evitar así los efectos negativos de las amenazas, por lo cual se deben desarrollar estrategias en función de los factores internos y externos que ayuden a la empresa a sobrevivir, crecer y tener utilidades.

#### 4.3.2.2. Matriz del Perfil Competitivo

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de Transporte Arequipa S.A.C, así como sus fortalezas y debilidades particulares. Los 3 competidores por analizar serán Cruz del Sur, Linea y Cromotex.

**Tabla 16: MPC**

**MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO**

Factores Clave de Éxito	Ponderación	Cruz del Sur		Linea		Cromotex	
		Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado
Servicio al Cliente	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3
Precio	0.2	2	0.4	2	0.4	3	0.6
Calidad del Servicio	0.2	4	0.8	3	0.6	3	0.6
Unidades Modernas y Equipadas	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3
Seguridad	0.2	3	0.6	4	0.8	2	0.4
Certificaciones	0.05	4	0.2	3	0.15	2	0.1
Participación de Mercado	0.15	4	0.6	3	0.45	2	0.3
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.40</b>		<b>3.20</b>		<b>2.60</b>

4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal.

Fuente: Fred. R David (2013) Conceptos de Administración Estratégica

Elaboración: Propia

Año: 2015

Se puede observar que la empresa más competitiva de transporte de personal en sector Minero, es Cruz del Sur ya que tiene una excelente participación de mercado, flota moderna, buena calidad del servicio y certificaciones importantes.

Como puntos débiles se observa que presenta precios altos en sus cotizaciones y tiene un registro de accidentes a nivel nacional

En segundo lugar se encuentran Linea quienes tuvieron un crecimiento rápido en la región sur, representan el segundo con mayor participación de mercado y cuenta con flota moderna, calidad del servicio y homologaciones con SGS. Como punto débil es el precio de sus servicios. Un competidor más que podemos considerar es Cromotex, empresa local que tiene un desempeño promedio en calidad, flota y servicio al cliente. Como puntos débiles se encuentra la seguridad y que no cuenta con certificaciones.

4.3.3. Análisis Interno

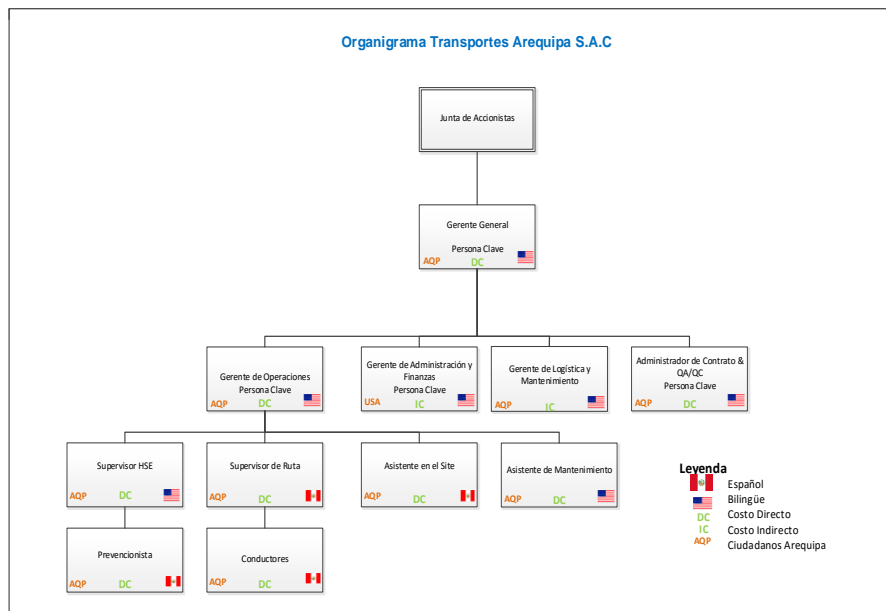
Descripción de la Empresa

Transporte Arequipa S.A.C es una empresa Arequipeña, dedicaa al transporte para importantes empresas nacionales e internacionales del rubro minero, centros industriales y particulares en el Perú. Actualmente cuenta con 60 trabajadores entre choferes y administrativos. Cuenta con 10 años de experiencia en el mercado.

Misión Empresarial (Actual): Brindar servicios de calidad destacada e ideal, manteniendo la satisfacción del cliente, respetando el medio ambiente y velando por la seguridad de su personal.

Visión Empresarial (Ac): Ser reconocida en su rubro de negocios como una empresa sólida identificada con sus clientes, capaz de brindar un servicio de calidad, sostenido y de garantía.

**Ilustración 9 : Organigrama Transporte Arequipa S.A.C**



Fuente: Empresa de Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Propia

Año: 2015

Servicios que brinda

- Alquiler de vehículos

Cuenta con una importante y moderna flota de vehículos; autos, camionetas doble tracción, vans, minibuses y buses, que pone a disposición de sus clientes.

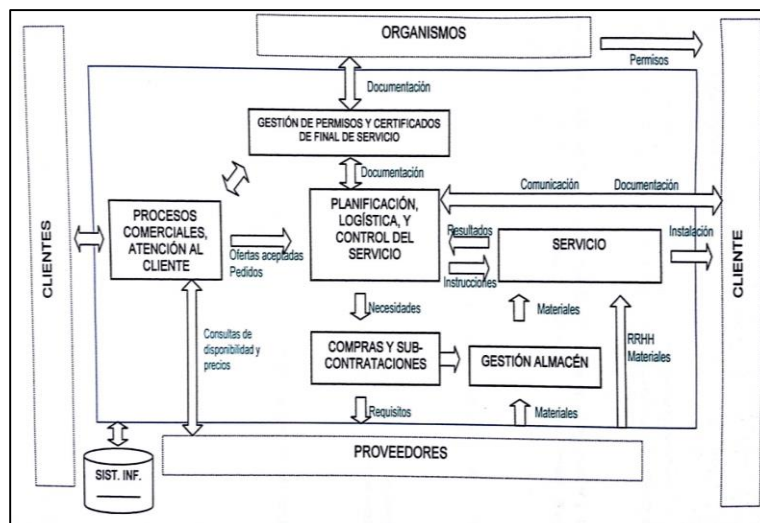
- Transporte de Personal

Brinda el servicio de transporte de personal para empresas nacionales e internacionales del rubro minero y centros industriales. Los vehículos están equipados para brindar confort y seguridad, su personal está conformado por profesionales capacitados y entrenados para brindar el mejor y más seguro servicio.

Mapa de Procesos Actual

Actualmente Transporte Arequipa S.A.C tiene un mapa de procesos el cual contempla procesos operativos de su servicio.

**Ilustración 10: Mapa de Procesos Actual**



Fuente: Empresa de Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Empresa de Transporte Arequipa S.A.C

Año: 2015

### Servicios a Homologar

Se trata del transporte de personal para el proyecto CVPUE (“Cerro Verde Project Unit Expansion”), desde la ciudad de Arequipa, hasta las instalaciones del proyecto y el retorno del personal a la ciudad.

Actualmente Transporte Arequipa S.A.C cuenta con una flota con los siguientes vehículos:

- Minibuses para 25 pasajeros.
- Vanes para 19 pasajeros.
- Camionetas

### Ubicación del Proyecto

Departamento : Arequipa  
Provincia : Arequipa  
Distrito : Uchumayo

### **Ilustración 11: Mapa de Minera Cerro verde**



Fuente: Google (s.f) [Mapa de Mina Cerro Verde, Arequipa en Google Maps]

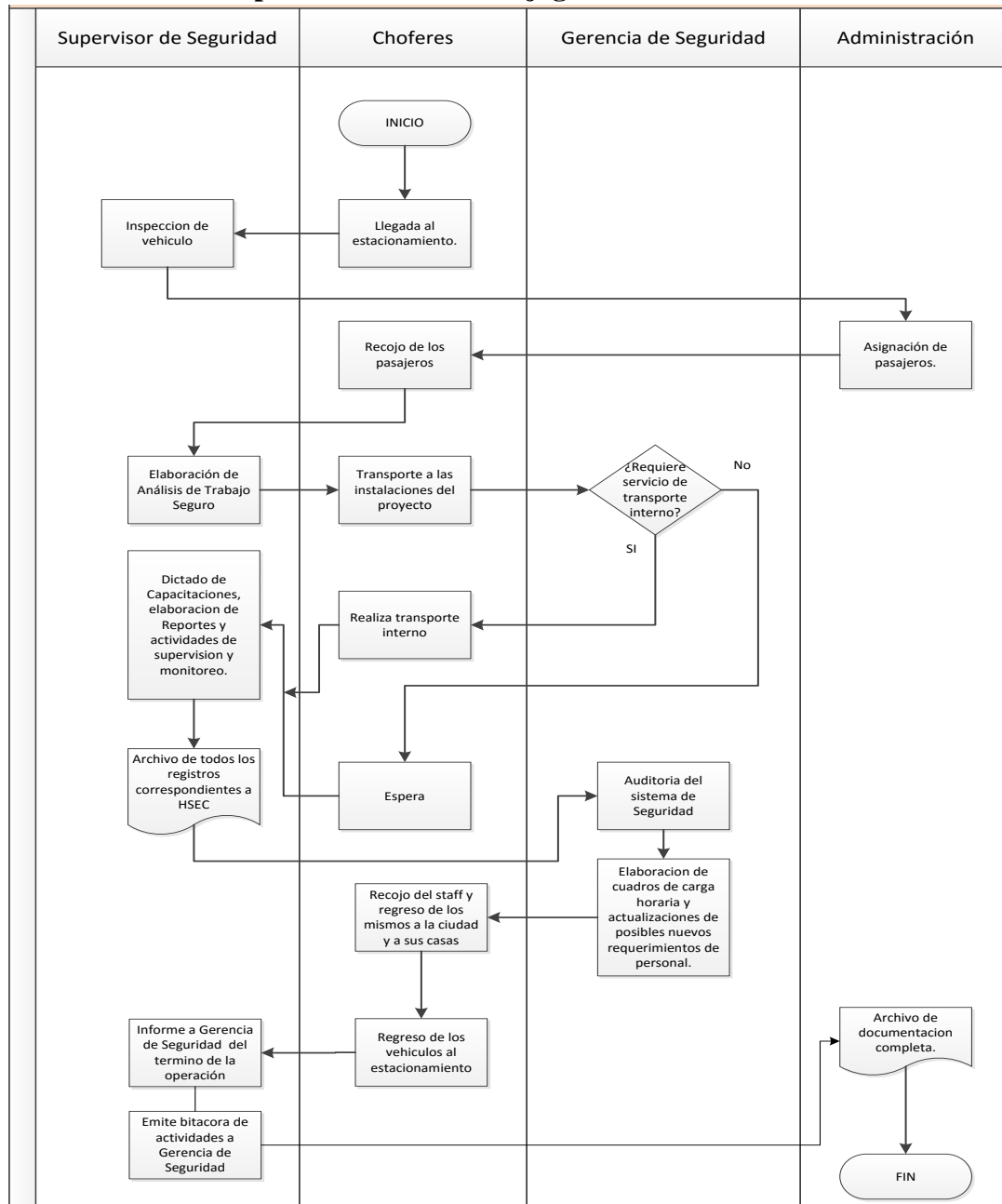
Elaboración: Google Maps

Año: 2015



Flujograma del Servicio a Homologar (Transporte de Personal):

**Ilustración 12: Transporte de Personal Flujograma**



Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Propia

Año: 2015

- **Productos**

Flota de Vehículos: A continuación la flota de vehículos que cuenta Transporte Arequipa S.A.C.

Camioneta y Vehículos Pequeños

**Características**

- Marca Mitsubishi.
- Modelo Dakar.
- Motor Petrolero.
- Frenos ABS.
- Dirección hidráulica.
- Sistema electrónico.
- Asientos tipo butaca.
- Aire acondicionado.

**Fotografía 1: Camioneta Mitsubishi**



Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Años: 2015

**Características**

- Marca Toyota.
- Modelo Pick Up.
- Motor Petrolero.
- Frenos ABS.
- Dirección hidráulica.
- Sistema electrónico.

**Fotografía 2: Camioneta Toyota**



Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Años: 2015

### Características

- Marca Hyunday.
- Motor Petrolero.
- Frenos ABS.
- Dirección hidráulica.
- Sistema electrónico.
- Asientos tipo butaca.
- Aire acondicionado.

### Características

- Marca Nissan.
- Modelo Serena.
- Motor Petrolero.
- Frenos ABS.
- Dirección hidráulica.
- Sistema electrónico.
- Asientos tipo butaca.
- Aire acondicionado.

### Fotografía 3: Combi Hyunday



Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Años: 2015

### Fotografía 4: Combi Nissan



Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Años: 2015

## Vans

### **Características**

- Marca Mercedes Benz
- Motor Petrolero.
- Dirección hidráulica.
- Sistema electrónico.
- Asientos tipo butaca.
- Aire acondicionado.
- Airbag para piloto.

### **Fotografía 5: Minivan Mercedes Benz**



Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Años: 2015

### **Características**

- Motor Petrolero.
- Dirección hidráulica.
- Sistema electrónico.
- Asientos tipo butaca.
- Aire acondicionado.
- Airbag para piloto.
- Capacidad 19 pasajeros.
- Frazadas.

### **Fotografía 6: Van Mercedes Benz**



Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Años: 2015

Minibuses y Buses:**Características**

- Motor Petrolero.
- Dirección hidráulica.
- Sistema electrónico.
- Asientos tipo butaca.
- Aire acondicionado.
- Airbag para piloto.
- Capacidad 25 pasajeros.
- Baño químico.

**Fotografía 7 : Minibús**

Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Años: 2015

**Características**

- Motor Petrolero.
- Dirección hidráulica.
- Sistema electrónico.
- Asientos tipo butaca.
- Aire acondicionado.
- Airbag para piloto.
- Capacidad 41 pasajeros.
- Baño químico.

**Fotografía 8: Bus**

Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Años: 2015

Transporte Arequipa S.A.C se caracteriza por brindar distintas opciones de transportes. Se diferencia de los competidores ya que ofrece una mayor variedad de tipos de vehículos que se ajusten a requerimientos específicos del cliente. Se cuenta desde buses para transporte de trabajadores en cantidad hasta camionetas para servicios especializados de un gerente por ejemplo (F)

- **Volumen de Ventas**

A continuación presentamos el progreso de las ventas en % y crecimiento de la empresa de los últimos 4 años. El % de ventas se calcula en relación al total de los 4 años. Por políticas de confidencialidad de la empresa no se revelarán números.

**Tabla 17: Volumen de Ventas**

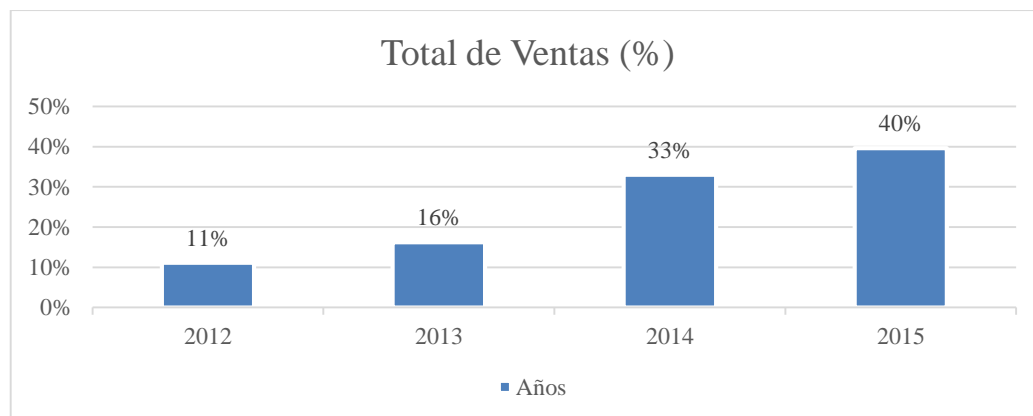
	<b>Año</b>	<b>Total Ventas %</b>
Año 1	2012	11%
Año2	2013	16%
Año 3	2014	33%
Año 4	2015	40%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Propia

Año: 2015

**Ilustración 13: Volumen de Ventas**



Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Propia

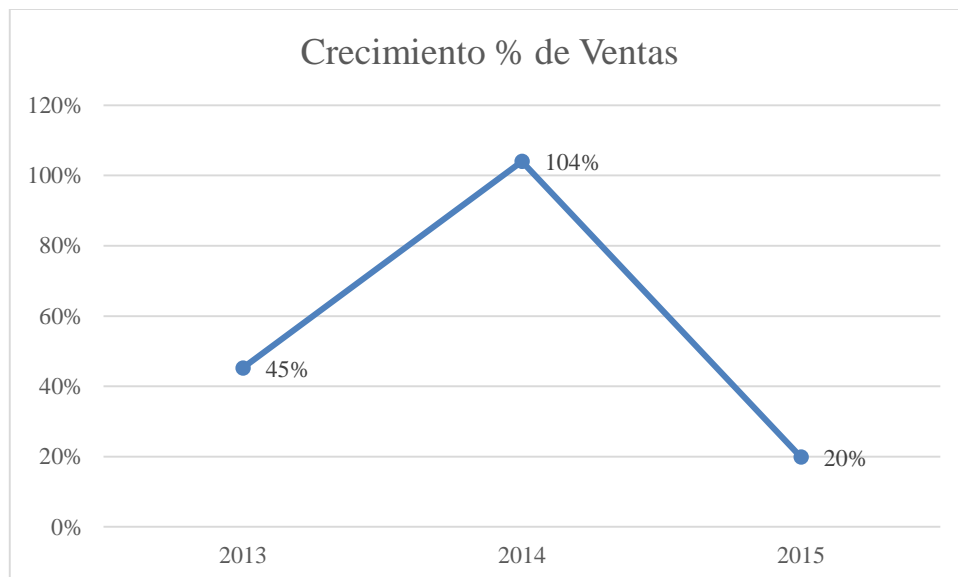
Año: 2015

El cuadro refleja que Transporte Arequipa S.A.C ha tenido un aumento considerable en sus ventas a lo largo de los últimos 4 años. Esto refleja la mayor presencia en el mercado y se debe el crecimiento a los siguientes factores:

- Servicios Seguros y de Calidad
- Crecimiento en el sector de transporte corporativo

#### **Ilustración 14: Crecimiento % de Ventas**

El siguiente grafico refleja el % de crecimiento en ventas con respecto al año anterior.



Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Propia

Año: 2015

En el cuadro se ve que hubo un aumento considerable de crecimiento entre el año 2013 y 2014. Esto se debió a la introducción en el sector minero brindando servicios a la empresa EPCM – SMI. El crecimiento en el 2015 fue menor con respecto al año anterior, pero la tendencia de crecimiento sigue, pero en menor porcentaje.

- **Comportamiento de la Demanda y Pronostico 2016**

La demanda será determinada por la cantidad de trabajadores que requieren transporte en el sector minero ya sea para empresas contratistas o directamente con la mina. De acuerdo a las estimaciones la demanda de trabajadores se dará de la siguiente manera.

**Tabla 18: Comportamiento de la Demanda**

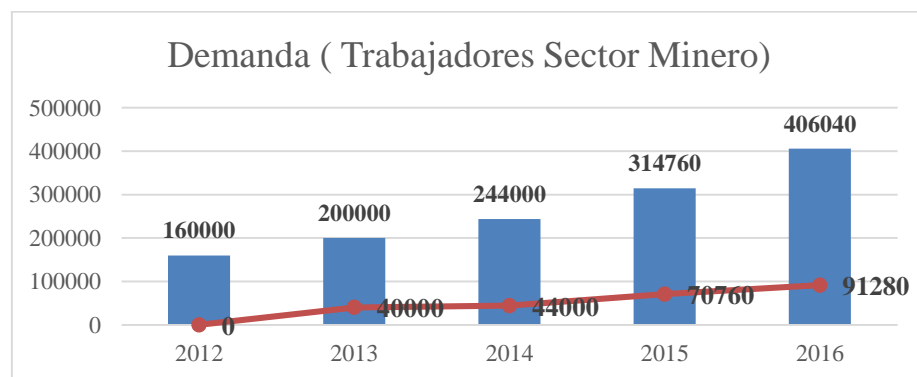
	Año	Trabajadores	Demanda Por Satisfacer
<b>Año 1</b>	2012	160000	
<b>Año 2</b>	2013	200000	40000
<b>Año 3</b>	2014	244000	44000
<b>Año 4</b>	2015	314760	70760
<b>Año 5</b>	2016	406040	91280.4

Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Propia

Año: 2015

**Ilustración 15: Grafico de la Demanda u Pronostico 2016**



Fuente: Ministerio de Trabajo

Elaboración: Propia

Año: 2015



Se observa que de acuerdo a las estimaciones el sector empleo en sector minero crecerá en un 29% para el año 2016. Esto constituye una demanda insatisfecha de 91280. De ese total la expansión en la mina Cerro Verde y la planta La Enlozada generarán 12,500 puestos de trabajo.

- **Precio**

A continuación se muestra la estructura de los precios del servicio para el sector minero. Este se calcula de acuerdo a un precio diario. Por políticas de confidencialidad se expresará el componente del precio en %.

A la estructura del costo se le aumenta un 5% de utilidad para generar el precio diario.

**Tabla 19: Estructura del Costo**

<b>Unidades</b>	<b>Sueldo del Conductor (A)</b>	<b>Alquiler diario de la Unidad (B)</b>	<b>Gastos Generales y Cuotas (C)</b>	<b>Costo Indirecto (D)</b>	<b>Seguros (E)</b>	<b>TOTAL( A+B+C+D+E+F)</b>
Van	26%	50%	11%	10%	3%	100%
Minibús	20%	56%	13%	8%	2%	100%
Bus	16%	61%	15%	6%	2%	100%

Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Propia

Año: 2015

De acuerdo a referencias del mercado a continuación se presenta un estimado de precio comparado con los principales competidores. Las cifras estimadas serán presentadas en % del precio de Transporte Arequipa S.A.C, por un tema de confidencialidad.

**Tabla 20: Precios del Mercado**

Unidades	Competidores		
	Cruz del Sur	Linea	Cromotex
Van	No presta el servicio	3% (+)	No presta el servicio
Minibús	4% (+)	3% (+)	1% (+)
Bus	3.5% (+)	2.75% (+)	0.08% (+)

Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Propia

Año: 2015

Se puede observar que Transporte Arequipa S.A.C presenta una ventaja en relación a los precios ofertados. En todos los casos el competidor presenta un % más al precio que ofrece Transporte Arequipa S.A.C. (F)

- **Participación de Mercado**

La participación de mercado nos indica que el mercado está bajo liderazgo de Cruz del Sur y Linea respectivamente. Las demás empresas de transportes comparten un 30% del mercado entre las cuales se encuentra Transporte Arequipa S.A.C.

**Tabla 21: Participación de Mercado**

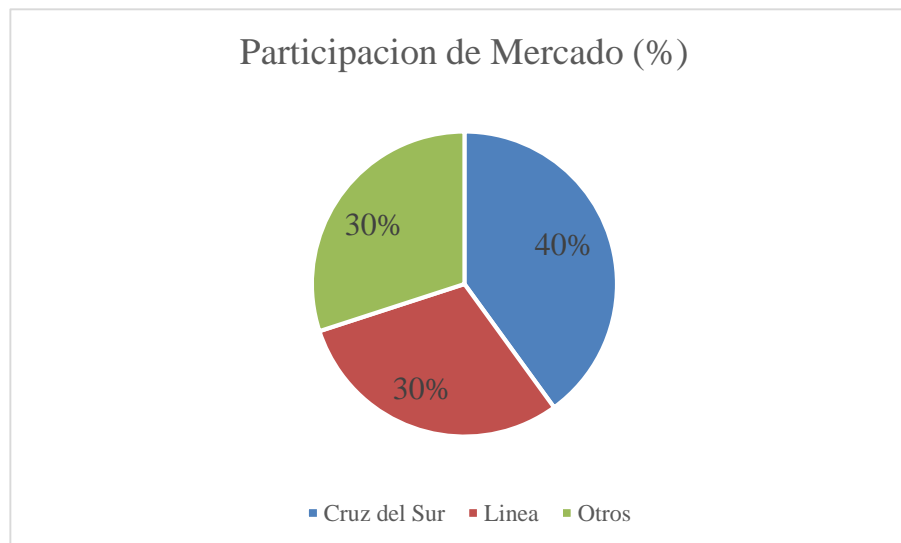
Empresa	Porcentaje
Cruz del Sur	40%
Línea	30%
Otros ( Cromotex, Transporte Arequipa S.A.C)	30%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Propia

Año: 2015

**Ilustración 16: Grafico Participación de Mercado en Arequipa en Transporte de Personal**



Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Propia

Año: 2015

- **Proveedores**

Proveedores de Unidades de Transporte:

Transporte Arequipa S.A.C realiza la compra de unidades (Buses, minibuses y vans) de las siguientes concesionarias.

**Tabla 22: Proveedores de unidades de transporte**

Concesionario	Tipo de Unidades	Unidades	Porcentaje
Divemotor (Marca : Mercedes Benz)	Vans , Minibuses, Buses	32 Unidades	46%
Grupo Roberts ( Marca: Renault , Nissan)	Vans	13 Unidades	19%
Sur Motors (Marca: Hyundai , Volkswagen)	Vans	11 Unidades	16%

Conauto Arequipa (Marca: Toyota)	Vans y Camionetas Pick Up	10 Unidades	15%
Otras Marcas (Marcopolo, Higer, King Long)	Buses	3 Unidades	4%
<b>Total</b>		69	100%

Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Propia

Año: 2015

Transporte Arequipa S.A.C presenta preferencia por vehículos del concesionario Divemotor, debido a bajos precios y promociones de compra de varias unidades que les ofrece la concesionaria. Por ello concentra el 46% del total de unidades. (F)

#### Proveedores de Mantenimiento

Transporte Arequipa S.A.C realiza el mantenimiento cada 5000 km en los concesionarios que corresponde cada unidad.

**Tabla 23: Proveedores de Mantenimiento**

<b>Concesionario</b>	<b>Porcentaje</b>
Divemotor (Marca : Mercedes Benz)	46%
Grupo Roberts ( Marca: Renault , Nissan)	19%
Sur Motors (Marca: Hyundai , Volkswagen)	16%
Conauto Arequipa (Marca: Toyota)	15%

Otras Marcas ( Marcopolo, Higer, King Long)	4%
---------------------------------------------	----

Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Propia

Año: 2015

Equipos de Seguridad:

Transporte Arequipa S.A.C compra una serie de implementos de seguridad y herramientas a las siguientes empresas:

**Tabla 24: Proveedores Implementos de Seguridad**

<b>Empresa</b>	<b>Tipo de Unidades</b>
Laboratorios Portugal	Bloqueadores Solares
Paretto S.A.C	Casacas, camisas, chalecos
3M	Lentes de Seguridad
Andes Seguridad	Cascos, guantes
Grupo Miner	Zapatos de Seguridad
Paramédicos Perú S.A.C	Botiquín Primeros Auxilios
Sodimac	Kit de Emergencia

Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Propia

Año: 2015

- **Administración y Gestión de Personal**

Transporte Arequipa S.A.C es una empresa Familiar constituida hace 10 años en la ciudad de Arequipa. Actualmente cuenta con 77 personas dentro de su personal en planilla el cual se constituye de la siguiente manera:

Operaciones:

- 69 trabajadores (Choferes , Supervisor HSE, Supervisores Operativos)

Administración:

- 8 trabajadores ( Gerentes , Administración, Contador)

Tanto el área de operaciones y administración, cuenta con todos los beneficios de ley de acuerdo al régimen de planilla

Consultoría:

- 2 trabajadores (Área administración contractual )

Con los consultores se maneja un contrato a destajo, sin goce de beneficios

A continuación los principales hallazgos en esta área:

- La empresa tiene objetivos y metas medibles de crecimiento del negocio en el sector minero. Cuenta con una misión y visión.
- Se encuentra definida la estructura organizacional y las descripciones de puestos.
- Presentan una rotación de personal baja y mantienen una tasa de ausentismo baja.
- Los trabajadores cuenta con todos los beneficios por ley de acuerdo al régimen de planillas y se mantienen incentivos y bonos por buenos desempeños y cumplimiento del estándar de cero horas sin incidentes. (F)
- Falta planeación efectiva en los gerentes de mando media, ya que no se tienen planes establecidos para la consecución de los objetivos. (D)

- **Marketing**

La empresa no cuenta con un área de Marketing, las relaciones comerciales las realiza el Gerente General conjuntamente con su Gerente Operativo.

A continuación los principales hallazgos en esta área:

- El mercado del sector minero se encuentra definido.
- La posición de mercado está en tendencia al crecimiento pero aún se mantiene un fuerte liderazgo de los competidores.
- La participación de mercado fue en aumento de acuerdo al volumen de ventas registrado en los últimos 4 años. Sin embargo aún se considera poca la participación frente a los competidores.
- La empresa no cuenta con canales de difusión online, no cuenta con página web. La publicidad se realiza a través de visitas a clientes y relaciones comerciales.
- La calidad del servicio brindando es buena y segura operativamente sin embargo no se llevan registros del sistema de gestión de Calidad como por ejemplo servicios no conformes o acciones correctivas. La cultura del sistema de gestión de calidad en la empresa es baja. (D).

- **Finanzas y Contabilidad**

A continuación se procede a realizar el análisis de las principales razones financieras en el año 2015 de la empresa Transportes Arequipa S.A.C.

Razón de Liquidez

Razón del Circulante:  $\text{activos circulantes/pasivos circulantes} = 3.74$

Este ratio nos refleja que Transporte Arequipa S.A.C tiene S/. 3.74 de respaldo de activo por cada S/.1 del pasivo. Es bueno el ratio cuando es mayor a 1.

### Razón de Endeudamiento

Nivel de Endeudamiento:  $\text{total pasivo} / \text{total activo} = 0.45$ . El ratio se interpreta que por cada S/. 1 que Transportes Arequipa S.A.C tiene en el activo, debe 45 centavos a los acreedores. El ratio es bueno.

### Razón de Rentabilidad

$\text{ROE} = \text{utilidad neta} / \text{patrimonio} \quad 55 \%$

El ROE nos dice que por cada S/. 1 de patrimonio se genera 55% de utilidad. Superar el 10% se considera aceptable. Comparando con la industria minera si tiene un ratio bueno. ROE Cerro Verde = 68%

$\text{ROA} = \text{utilidad neta} / \text{activos totales} \quad 30.19\%$

Con el ROA obtenido podemos deducir que se está dando un buen uso a los activos.

$\text{ROS} = \text{utilidad neta} / \text{ventas} \quad 0.32$

Este ratio nos refleja que la empresa genera S/.0.32 por cada S/. 1 que vende. El ratio es aceptable

Como resultado de este análisis de ratios financieros se considera a Transporte Arequipa una empresa rentable y sólida financieramente, pudiendo afrontar sus deudas sin ningún problema. (F)

- **Certificaciones y Sistema Integrado de Gestión.**

Transportes Arequipa S.A.C no cuenta con certificaciones u homologaciones en la empresa (D). Actualmente presenta la implementación de un sistema de seguridad y medio ambiente pero no de calidad.

Constituye una debilidad ya que los competidores cuentan con Homologación y certificaciones ISO los cuales los hacen más competitivos.



- **Tecnología**

Actualmente Transportes Arequipa S.A.C cuenta con unidades nuevas para el transporte. La unidad más antigua data del año 2012. Los mantenimientos y control de humos se hacen de manera estricta cada 5000 km que recorre la unidad.

Se considera que Transporte Arequipa presenta unidades con la última tecnología en automóviles (control de frenos abs, sistemas GPS de monitoreo, bolsas de aire). (F)

Los vehículos son petroleros actualmente, no se tiene vehículos con combustibles alternativos que sean amigables con el medio ambiente.

#### 4.3.3.1. Matriz EFI

**Tabla 25: Matriz EFI**

<b>MATRIZ EFI</b>			
<b>Factores Internos Clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación Ponderada</b>
<b>Fortalezas</b>			
1. Cuenta con una variedad de tipo de unidades que le permite cubrir servicios de cantidad y personalizados (Buses, Vans, Minibuses y Camionetas)	0.1	4	0.4
2. El precio diario de los servicios en todos los tipos de vehículos es menor que la competencia	0.2	4	0.8
3. Presentan buenas relaciones con los principales concesionarios de vehículos.	0.1	4	0.4
4. Presentan baja tasa de rotación y ausentismo. Trabajadores con todos los beneficios por ley y bonos de desempeño.	0.1	3	0.3
5. La empresa es sólida financieramente y es rentable	0.1	4	0.4
<b>Debilidades</b>			
1. Se cuenta con poca participación de mercado en el sur del país. Se encuentra dentro del 30% compartida con otras empresas.	0.1	2	0.2
2. No se cuenta con presencia en internet (Pagina Web)	0.05	2	0.1
3. No se cuenta con Homologaciones o Certificaciones	0.15	1	0.15

4. No cuenta con procedimientos del sistema de gestión de calidad	0.1	2	0.2
<b>Total</b>	1		<b>2.55</b>

Fuente: Fred. R David (2013) Conceptos de Administración Estratégica

Elaboración: Propia

Año: 2015

La puntuación obtenida de 2.55 refleja que Transporte Arequipa S.A.C es una empresa con fortalezas y debilidades internas equilibradas con una leve tendencia a ser una empresa fuerte.

Se requiere que se establezcan estrategias que busquen disminuir las debilidades encontradas.

#### 4.3.4. Objetivos Generales

Una vez determinados los factores de éxito y fracaso se procede a plantear los objetivos generales de Transporte Arequipa S.A.C

- **Supervivencia:** tareas esenciales frente a la amenaza constante de nuestros competidores, esto significa mantener una presencia constante en el mercado para poder sobrevivir en el próximo decenio, tomando en cuenta la consideración de factores de mercado, competencia y entorno.
- **Crecimiento:** mantener un crecimiento sostenido y si es posible exponencial al cubrir el transporte de personal en el sector minero en Arequipa ,desplazando a nuestros competidores al utilizar estrategias que nos hagan una empresa local con precios muy competitivos , cumplimiento de altos estándares de calidad HSE , flota moderna y en armonía con el medio ambiente y con homologaciones que acrediten la solidez financiera y de procesos
- **Rentabilidad:** en consecuencia estará en función del margen generado debido al ingreso a Proyectos mineros, manteniendo un precio competitivo y superando en calidad a nuestros competidores.

#### 4.3.5. Matriz FODA y Selección de Estrategias

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas).

Vea anexo 06: Matriz FODA.

#### 4.3.6. Matriz de Posición Estratégica SPACE

Se trata de un modelo de cuatro cuadrantes que indica cuáles son las estrategias más adecuadas para Transporte Arequipa S.A.C: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas: (la fuerza financiera [FF] y la ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (la estabilidad del entorno [EE] y la fuerza de la industria [FI]). A continuación el análisis realizado.

**Tabla 26: Matriz Posición Estratégica Space**

<b>Fortaleza Financiera (FF)</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Estabilidad Ambiental (EA)</b>	<b>Puntaje</b>
Apalancamiento financiero	4	Gama de precios de la competencia	-2
Rendimiento sobre el patrimonio	5	Rivalidad con competidores	-5
Rendimiento sobre los activos	4	Barreras de entrada al mercado	-2
Rendimiento sobre las ventas	4	Cambios tecnológicos	-2
Liquidez	3	Riesgo involucrado en el negocio	-4
<b>Promedio de factores</b>	<b>4</b>	<b>Promedio de factores</b>	<b>-3</b>
<b>Ventaja Competitiva (VC)</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Fortaleza de la Industria (FI)</b>	<b>Puntaje</b>
Participación del mercado	-5	Crecimiento del mercado	5
Calidad del Servicio de Transporte	-2	Potencial de ganancias	4
Control sobre Proveedores	-3	Estabilidad financiera	4

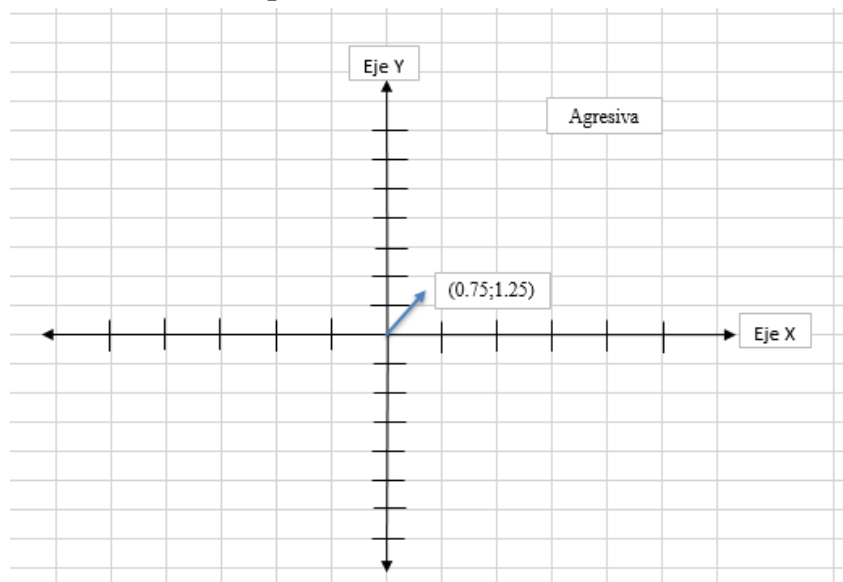
Conocimiento tecnológico	-3	Estabilidad legislativa	4
<b>Promedio de factores</b>	<b>-3.25</b>	<b>Promedio de factores</b>	<b>4.25</b>
<b>Resultado EJE X</b>	<b>0,75</b>	<b>Resultado EJE Y</b>	<b>1.25</b>

Fuente: Fred. R David (2013) Conceptos de Administración Estratégica

Elaboración: Propia

Año: 2015

**Ilustración 17: Grafico Matriz Space**



Fuente: Fred. R David (2013) Conceptos de Administración Estratégica

Elaboración: Propia

Año: 2015

Del análisis de la matriz se desprende que la empresa debe adoptar una estrategia agresiva. Transporte Arequipa S.A.C refleja que la fortaleza financiera es un factor dominante en la industria.

4.3.7. Matriz Fortaleza - Atractividad

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los puntajes totales ponderados de EFI en el eje x y los puntajes totales ponderados de EFE en el eje y. La matriz IE puede dividirse en tres regiones principales, cada una con diferentes implicaciones estratégicas. La primera región está conformada por las casillas I, II y IV; si una división cae en esa zona diríamos que está en posición de crecer y construir. La segunda región corresponde a las casillas III, V y VII; las divisiones que caen en ella se verían más beneficiadas con la implementación de estrategias de conservar y mantener. La última región está compuesta por las casillas VI, VIII y IX; en este caso se recomienda la cosecha o la desinversión.

A continuación el análisis realizado:

Valores Matrices:

Matriz EFI: 2.55

Matriz EFE: 2.65

**Ilustración 18: Matriz Fortaleza- Atractividad**

		Atractivo de la Industria			
		Alto	Medio	Bajo	
Fortaleza del Negocio	Alto	4	Crecimiento Agresivo	Invertir en Construir	Perfil Bajo
		3			
	Medio	2	Construir Selectivamente	Mantener Status Quo	Expasion Limitada
		1			
	Bajo	1	Creecer Selectivamente	Administracion selectiva	Desinvertir

Puntajes Ponderados EFI
-------------------------

Fuente: Fred. R David (2013) Conceptos de Administración Estratégica

Elaboración: Propia

Año: 2015

Según los valores de la matriz EFE y EFI la empresa deberá mantener Status Quo, debido a que la empresa tiene una fortaleza media y el atractivo de la industria también es medio, por lo que la empresa podría aprovechar ciertas oportunidades de negocio en el sector minero.

#### 4.3.8. Decisión de Estrategias – Matriz QSMP

Esta técnica indica de manera objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. Permite priorizar las estrategias. Vea anexo 07: Matriz QSMP.

De acuerdo a este análisis se priorizo que la estrategia que alcanzo un puntaje de 3.1 de atractivo es:

- Homologar bajo parámetros de SMCV en el corto plazo y establecer un sistema integrado de gestión.

La prioridad de esta estrategia es debido a que no se puede lograr mayor desarrollo de mercado (Licitación SMCV) si es que antes no se logra la Homologación que permita presentarnos a esta tipo de contratos con el sector minero.

#### 4.4. Compromiso de la Organización en Transporte Arequipa S, A.C

Una vez realizada la planeación estratégica, Transporte Arequipa S.A.C suscribe su compromiso en la realización de la estrategia principal de Homologación.

La alta dirección establece vía escrita su compromiso. Vea anexo 08 “Compromiso de la Dirección”

En este documento se ve reflejado las obligaciones y responsabilidades que adquiere la alta dirección y en general todo el personal de la organización en su implicación la planeación de un proceso de Homologación.

##### **Alta Dirección:**

- Comprometerse a la dirección del planeación de gestión para lograr satisfactoriamente el proceso de Homologación.
- Transmitir al personal optimismo e interés frente a las nuevas oportunidades de negocios que se les presentan al someterse a un proceso de Homologación.
- Comunicar a la organización la importancia del planeación de gestión en el crecimiento de la empresa.
- Poner a disposición todos los recursos necesarios al servicio del proceso de Homologación.
- Revisar de forma continua que se cumplan los objetivos trazados.
- Nombrar a un responsable con autoridad que se encargue del proceso de Homologación.

##### **Organización:**

- Vinculación con los objetivos empresariales.
- Cumplimiento fiel a las obligaciones contraídas en el planeación de gestión de Homologación.
- Brindar un servicio bajo estándares de HSEQ que permitan sobre satisfacer las expectativas de nuestros clientes.



**Responsable Principal de la Homologación:**

Se designa como responsable del proceso de Homologación al Administrador de Contrato y QA/QC. El nombramiento es puesto a conocimiento de todos los trabajadores de Transporte Arequipa S.A.C. Asimismo en el documento se informa en qué consistirá esta Homologación y los objetivos a lograrse con ello. El nombramiento es comunicado vía correo a todos los gerentes y se les solicita que lo repliquen a todo el personal a su cargo.

Vea Anexo 09 “Nombramiento Responsable de Homologación”

**Responsabilidades en los siguientes pasos del Proceso de Homologación**

En Transporte Arequipa S.A.C se asume las siguientes responsabilidades en los pasos del proceso de Homologación:

**Tabla 27: Responsabilidades del Proceso de Homologación**

<b>I Planificación y Diagnostico</b>		
1	Diagnósticos de la empresa en relación al cuestionario de Homologación	Administrador de Contrato
2	Determinar plan de acción, recursos y tiempo	Gerente General, Gerente Operativo , Gerente Administrativo, Gerente Logística y Administrador de Contrato
<b>II Elaboración</b>		
1	Elaboración de documentos (Planes, procedimientos y formatos ) de acuerdo al cuestionario de Homologación	Gerente Operativo , Gerente Administrativo, Gerente Logística y Administrador de Contrato
2	Revisión de documentos	Gerente Operativo , Gerente Administrativo, Gerente Logística y Administrador de Contrato
3	Definición de indicadores de medición	Administrador de Contrato

<b>III Propuesta de Implementación y revisión</b>		
1	Propuesta de Implementación y generación de registros	Administrador de Contrato
2	Propuesta de control documental	Administrador de Contrato
3	Propuesta de Capacitación	Administrador de Contrato
4	Propuesta de Revisión Global del Proceso de Homologación	Gerente Operativo , Gerente Administrativo, Gerente Logística y Administrador de Contrato
<b>IV Propuesta de Auditoria</b>		
1	Propuesta de preparación del Proceso SGS	Administrador de Contrato
2	Propuesta de preparación de auditoria del Proceso SGS	Administrador de Contrato

Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Propia

Año: 2015

## 5. CAPITULO 04: PLANEACION Y DIAGNOSTICO DE LA HOMOLOGACION

### 5.1. Diagnóstico y planeación

El siguiente paso consiste en poder realizar la planeación y diagnóstico para llevar a cabo el proceso de Homologación bajo parámetros de Sociedad Minera Cerro Verde con SGS.

#### 5.1.1. Diagnostico

El diagnóstico de Transporte Arequipa S.A.C se basara en el cuestionario de Homologación de SGS. Se evaluará a la empresa en función de los requerimientos solicitados en la Homologación, especificando aquellos requisitos que no aplican y aquellos que no se encuentran desarrollados en implementados en la organización.

La metodología a ser aplicada consistirá en lo siguiente:

Se evaluara cada sección del cuestionario, asignando un valor que determine el cumplimiento de cada requerimiento. Cabe mencionar que el sistema evaluación de SGS consiste en asignar un punto por cada requisito que se cumple en su totalidad. Los cumplimientos parciales o que no se cumplen tienen cero puntos.

Asimismo se asignará como No aplica “NA” aquellos requisitos que no correspondan a Transporte Arequipa S.A.C. No se valorarán los requisitos que no apliquen.

**Tabla 28: Tabla de Valoración para el Diagnostico**

<b>Valoración</b>	<b>Descripción</b>	<b>Puntaje SGS</b>
3	Cumplimiento total y sistemático del requisito, con todos los registros y documentos actualizados y con una antigüedad de un año.	1
2	Cumplimiento parcial del requisito, no actualizado	0
1	No cumplimiento del requisito	0

Fuente: SGS del Perú. OL\_244626-226 “Cuestionario de Homologación”

Elaboración: Propia

Año: 2015

Luego de ello se realizará un consolidado de todo el cuestionario, asignando los pesos de acuerdo a SGS de cada sección para poder determinar el puntaje estimado que se obtendría en la Homologación.

### **Diagnostico Cuestionario SGS**

**Tabla 29: Diagnostico Sección Información General**

<b>Requisito/Información</b>	<b>Aplica</b>	<b>Precisar si es documento confidencial</b>	<b>Valor</b>	<b>Puntaje SGS</b>	<b>Comentarios</b>
Razón Social	Si aplica	No	3	No se considera en el puntaje	
RUC	Si aplica	No	3	No se considera en el puntaje	

Actividad Económica	Si aplica	No	3	No se considera en el puntaje	
Actividad Evaluada	Si aplica	No	3	No se considera en el puntaje	
Dirección Oficina Principal	Si aplica	No	3	No se considera en el puntaje	
Localidad	Si aplica	No	3	No se considera en el puntaje	
Teléfono	Si aplica	No	3	No se considera en el puntaje	
Fax	Si aplica	No	1	No se considera en el puntaje	No se cuenta con FAX
Página Web	Si aplica	No	1	No se considera en el puntaje	No cuenta con página web.
Nro. de empleados (Contratos/Subcontratados)	Si aplica	No	3	No se considera en el puntaje	

Antigüedad de la empresa	Si aplica	No	3	No se considera en el puntaje
Nombre Contacto Comercial/Teléfono/Correo/Celular	Si aplica	No	3	No se considera en el puntaje

Fuente: SGS del Perú. OL\_244626-226 “Cuestionario de Homologación”

Elaboración: Propia

Año: 2015

**Tabla 30: Cuadro Resumen Diagnostico Sección Información General**

Descripción	Numero / %	Descripción	Numero / %
Nro. de requisitos que Aplican	12 (100%)	Nro. de requisitos que No aplican	0 (0%)
Nro. de documentos Confidenciales	0 (0%)	Nro. de documentos No confidenciales	12 (100%)
<b>Valorización</b>		<b>Numero / %</b>	
3		10 (83.33%)	
2		0	
1		2(16.67%)	
<b>Puntaje SGS</b>		No se considera en el puntaje	

Fuente: SGS del Perú. OL\_244626-226 “Cuestionario de Homologación”

Elaboración: Propia

Año: 2015

**Tabla 31: Diagnostico Sección Información Adicional**

<b>Requisito/Información</b>	<b>Aplica</b>	<b>Precisar si es documento confidencial</b>	<b>Valor</b>	<b>Puntaje SGS</b>	<b>Comentarios</b>
1 Empresas Afiliadas	No aplica	No	-	No se considera en el puntaje	La empresa no registra empresas afiliadas
2 Sucursales	No aplica	No	-	No se considera en el puntaje	La empresa no cuenta con sucursales
3 Principales accionistas o socios	Si aplica	No	3	No se considera en el puntaje	
4 Principales ejecutivos/gerentes	Si aplica	No	3	No se considera en el puntaje	
5 Partida Electrónica /Registral	Si aplica	No	3	No se considera en el puntaje	

6 Modificación de Estatutos/Poderes Vigentes	Si aplica	No	3	No se considera en el puntaje	
7 Acuerdos con otras firmas	No aplica	No	-	No se considera en el puntaje	La empresa no registra acuerdos con otras firmas

Fuente: SGS del Perú. OL\_244626-226 “Cuestionario de Homologación”

Elaboración: Propia

Año: 2015

**Tabla 32: Cuadro Resumen Diagnostico Sección Información Adicional**

Descripción	Numero / %	Descripción	Numero / %
Nro. de requisitos que Aplican	4 (57.14%)	Nro. de requisitos que No aplican	3 (42.86%)
Nro. de documentos Confidenciales	0 (0%)	Nro. de documentos No confidenciales	7 (100%)
<b>Valorización</b>		<b>Numero / %</b>	
3		4(100%)	
2		0	
1		0	
<b>Puntaje SGS</b>		No se considera en el puntaje	

Fuente: SGS del Perú. OL\_244626-226 “Cuestionario de Homologación”

Elaboración: Propia

Año: 2015



**Tabla 33: Diagnostico Sección Financiera y Obligaciones**

<b>Estados Financieros</b>					
<b>Requisito/Información</b>	<b>Aplica</b>	<b>Precisar si es documento confidencial</b>	<b>Valor</b>	<b>Puntaje SGS</b>	<b>Comentarios</b>
8 Estados Financieros	Si aplica	Si	3	1	Estados Financieros actualizados hasta el mes de Diciembre
9 Ratios de Liquidez (General y Prueba Acida)	Si aplica	No	3	1	El resultado cumple como ratio aceptable
10 Ratios de Liquidez	Si aplica	No	3	1	El resultado cumple como ratio aceptable
11 Ratios de Gestión	Si aplica	No	3	1	El resultado cumple como ratio aceptable
12 Ratios de Solvencia	Si aplica	No	3	1	El resultado cumple como ratio aceptable
13 Ratios de Rentabilidad	Si aplica	No	3	1	El resultado cumple como ratio aceptable
14 ¿La empresa presento los últimos estados financieros?	Si aplica	Si	3	1	Se evidencia que se presentó los estados financieros en el mes de Marzo correspondiente año 2015

15 Volumen de Ventas	Si aplica	Si	3	1	Se demuestra un aumento de venta a lo largo de los 3 últimos años.
<b>Obligaciones Financieras y Bancos</b>					
16 Lista de Obligaciones Bancarias a Corto y Largo Plazo (Sobregiros, Obligaciones Negociables, Letras)	Si aplica	No	3	1	Se cuenta con 2 leasing y se encuentran al día en los pagos
17 ¿De acuerdo al reporte de INFOCORP La empresa registra obligaciones vencidas y no pagadas?	Si aplica	Si	3	1	La empresa no registra obligaciones vencidas y no pagadas de acuerdo al reporte de riesgo Sentinel del 30-10-15
18 ¿Tiene procesos Administrativos o Judiciales pendientes?	No aplica	Si	-	-	La empresa no presenta procesos administrativos o judiciales pendientes
19 Bancos con los cuales trabaja la empresa	Si aplica	Si	3	1	Se verifico Estados de Cuenta de los Bancos. Se trabaja con 2 bancos

20 ¿La calificación de la SBS considera a la empresa como normal?	Si aplica	Si	3	1	La calificación de la SBS considera a la empresa como 100% NORMAL al 30/10/2015, según lo verificado en el Reporte de Riesgo SENTINEL.
<b>Seguros</b>					
21 ¿La empresa tiene las siguientes pólizas de seguro vigentes? Póliza de sus activos (edificio, planta)	No Aplica	No	-	1	
21 Póliza de daños contra terceros / Responsabilidad civil	Si aplica	No	3	1	Se verificó la vigencia de las Pólizas hasta el 2016
21 Pólizas de transporte	Si aplica	No	3	1	Se verificó la vigencia de las Pólizas hasta el 2016
21 Pólizas de seguro de alto riesgo del personal	Si aplica	No	3	1	Se verificó la vigencia de las Pólizas hasta el 2016
<b>Cumplimiento de Obligaciones Legales</b>					

22 ¿La empresa evidenció haber cumplido, los seis últimos meses, con los siguientes pagos? Sunat.	Si aplica	No	3	1	La empresa evidenció el pago de SUNAT correspondiente al periodo de Junio del 2015 a Noviembre del 2015.
22 Essalud.	Si aplica	No	3		La empresa evidenció el pago de Essalud correspondiente al periodo de Junio del 2015 a Noviembre del 2015.
22 AFP/SNP	Si aplica	No	3		La empresa evidenció el pago de AFP/SNP correspondiente al periodo de Junio del 2015 a Noviembre del 2015.
22 Planillas	Si aplica	No	3		La empresa evidenció el pago de planillas correspondiente al periodo de Junio del 2015 a Noviembre del 2015.

Fuente: SGS del Perú. OL\_244626-226 “Cuestionario de Homologación”

Elaboración: Propia

Año: 2015

**Tabla 34: Cuadro Resumen Diagnostico Sección Financiera y Obligaciones**

<b>Descripción</b>	<b>Numero / %</b>	<b>Descripción</b>	<b>Numero / %</b>
Nro. de requisitos que Aplican	14 (93.33%)	Nro. de requisitos que No aplican	1 (6.67%)
Nro. de documentos Confidenciales	7 (46.67%)	Nro. de documentos No confidenciales	8(53.33%)
<b>Valorización</b>		<b>Numero / %</b>	
3		14(100%)	
2		0	
1		0	
<b>Puntaje SGS</b>		14	

Fuente: SGS del Perú. OL\_244626-226 “Cuestionario de Homologación”

Elaboración: Propia

Año: 2015

**Tabla 35: Diagnostico Sección Capacidad Operativa**

<b>Instalaciones de la Empresa</b>					
<b>Requisito/Información</b>	<b>Aplica</b>	<b>Precisar si es documento confidencial</b>	<b>Valor</b>	<b>Puntaje SGS</b>	<b>Comentarios</b>
23 La empresa cuenta con: oficinas.	Si aplica	No	3	1	La empresa presentó Contrato de Alquiler vigente hasta el 14/03/2016, Notaría Villavicencio Cárdenas, demostrando la propiedad formal de las instalaciones.
23 La empresa cuenta con: almacén.	No aplica	No	-		
23 La empresa cuenta con: talleres.	No aplica	No	-		
23 La empresa cuenta con: patio.	No aplica	No	-		
24 Detalle de instalaciones con las que cuenta: Taller	No aplica	No	-	1	
24 Detalle de instalaciones con las que cuenta: Patio	No aplica	No	-		

24 Detalle de instalaciones con las que cuenta: Almacenes	No aplica	No	-	1	
24 Detalle de instalaciones con las que cuenta: Oficinas	Si aplica	No	3		Se verifico la existencia de la oficina y su buen estado
25 ¿Cuenta con almacenes bajo condiciones especiales?	No aplica	No	-	-	
26 ¿Los almacenes están en buenas condiciones de organización y control?	No aplica	No	-	-	
27 Detallar los turnos y horarios de trabajo Horario en la ejecución del servicio	Si aplica	No	3	1	Se encuentra expuesto en las oficinas el horario de trabajo debidamente aprobado por la gerencia. Se tiene registro de entrada y salida de la oficina.
<b>Gestión de la Producción</b>					
28. Indicar la capacidad de contratación de la línea del servicio que desea homologar. (Ej.:	Si aplica	No	1	0	No se tiene el cálculo de la capacidad de contratación. <b>Pendiente de elaboración</b>

Horas/hombre; Toneladas/mes, etc.)					
29. Descripción del Flujo del Proceso	Si aplica	No	1	0	La empresa no tiene un diagrama de flujo del transporte de personal realizado y difundido.  <b>Pendiente de Elaboración</b>
<b>Sistema de Comunicación</b>					
30 ¿Tiene algún Sistema de comunicación y transmisión de datos? - Teléfono / Teléfono celular / Radio Teléfono	Si aplica	No	3	1	
31 ¿Tiene algún Sistema de comunicación y transmisión de datos? – LAN/Intranet	Si aplica	No	3	1	
32 ¿Tiene algún Sistema de comunicación y transmisión de datos? – Red WAN/Extranet	No aplica	No	-	-	



33 ¿Tiene algún Sistema de comunicación y transmisión de datos? - Conexión a Internet con línea dedicada / Correo electrónico	Si aplica	No	3	1	
<b>Equipamiento y Unidades de Transporte</b>					
34. Enumerar las 10 principales máquinas y equipamientos utilizados en el proceso de comercialización	Si aplica	No	3	1	La empresa cuenta con una lista de cada unidad vehicular y archivadores organizados por placa con toda la documentación de propiedad y seguros del vehículo
35. Detallar los equipos e instrumentos de medición utilizados (si aplica).	No aplica	No	-	-	
36. ¿Cuenta con unidades de transporte, utilizados para la actividad homologada?	Si aplica	No	3	1	La empresa presentó las Tarjetas de Propiedad, facturas de compra, Leasing vigente

<b>Hardware, Software y Equipamiento Especializado</b>					
37. ¿Cuenta con equipos de cómputo y software especializado para el desarrollo de sus actividades?	Si aplica	No	3	1	Cuenta con laptops, computadores de escritorios con sus facturas correspondientes.
38. ¿Los softwares utilizados tienen la licencia correspondiente?	Si aplica	No	3	1	La empresa presente facturas de la compra de office y Microsoft original
39. ¿Realiza copias de seguridad de su información?	Si aplica	No	3	1	La empresa realiza copias de seguridad de todas las áreas cada 15 días, se encuentra en Disco Duro Externo a cargo del Asistente Administrativo
<b>Personal</b>					
40. Personal Fijo y Subcontratado	Si aplica	No	3	1	Cuenta con listado de personal fijo
41. Media de antigüedad (años)	Si aplica	No	1	0	No se cuenta con el cálculo de la media de antigüedad de años.

<b>Tecnología Seguras y Limpias</b>					
42. ¿Han realizado, en el último año, inversiones en mejorar equipamiento, maquinaria, infraestructura, que ofrezcan seguridad a trabajadores y prevención de impactos al ambiente?	Si aplica	No	2	0	La empresa presentó Contratos de Leasing vigentes que evidencian las inversiones en la mejora de sus unidades vehiculares nuevas.

Fuente: SGS del Perú. OL\_244626-226 “Cuestionario de Homologación”

Elaboración: Propia

Año: 2015

**Tabla 36: Cuadro Resumen Diagnostico Sección Capacidad Operativa**

<b>Descripción</b>	<b>Numero / %</b>	<b>Descripción</b>	<b>Numero / %</b>
Nro. de requisitos que Aplican	16 (80%)	Nro. de requisitos que No aplican	4 (20%)
Nro. de documentos Confidenciales	0 (0%)	Nro. de documentos No confidenciales	20(100%)
<b>Valorización</b>		<b>Numero / %</b>	
3		12(75%)	
2		1 (6.25%)	
1		3 (18.75%)	

<b>Puntaje SGS</b>	12
--------------------	----

Fuente: SGS del Perú. OL\_244626-226 “Cuestionario de Homologación”

Elaboración: Propia

Año: 2015

**Tabla 37: Diagnostico Sección Gestión de Calidad**

<b>Sistema de Gestión de Calidad</b>					
<b>Requisito/Información</b>	<b>Aplica</b>	<b>Precisar si es documento confidencial</b>	<b>Valor</b>	<b>Puntaje SGS</b>	<b>Comentarios</b>
43. ¿Tiene la empresa un Manual de Gestión de Calidad, implementado de acuerdo a la norma ISO: 9001 u otra norma internacional de calidad?	Si aplica	No	2	0	La empresa cuenta con un manual elaborado en el año 2013 pero que no se encuentra actualizado. No hay registros de difusión actual. <b>Por elaborar</b>
44. ¿La empresa tiene un Sistema de Gestión de la Calidad certificado?	Si aplica	No	1	0	No cuenta con una certificación ISO 9001
45. ¿La empresa tiene una política de calidad enunciada, aprobada por la gerencia general?	Si aplica	No	1	0	No cuenta con una política enunciada para el año 2015. <b>Por elaborar</b>

46. ¿La empresa difunde la Política y Objetivos de Calidad al personal?	Si aplica	No	1	0	No se tiene registros de difusión. <b>Por elaborar</b>
47. ¿Tienen un procedimiento escrito e implementado para controlar la revisión, aprobación, control de cambios e identificación de sus documentos y registros?	Si aplica	No	2	0	Se cuenta con un procedimiento pero no se tiene actualizada la lista maestra de documentos. <b>Por elaborar</b>
48. ¿Ha definido objetivos de calidad pertinentes, alineados con las necesidades de la empresa?	Si aplica	No	1	0	No se cuenta con objetivos anuales. <b>Por elaborar</b>
49. ¿La empresa ha definido e implementado indicadores de gestión medibles, para la organización; permitiendo monitorear el cumplimiento de los objetivos planteados?	Si aplica	No	1	0	No se cuenta con indicadores de medición de los objetivos. <b>Por elaborar</b>

50. ¿La empresa ha designado un representante de la dirección para asegurar que se haya establecido y se mantenga el Sistema de Gestión de Calidad?	Si aplica	No	1	0	No se tiene designado el representante del SGC. <b>Por elaborar</b>
51. ¿Se realizan periódicamente, revisiones del sistema de gestión, por parte de la gerencia, generando los registros correspondientes?	Si aplica	No	1	0	No se realizan revisiones por la dirección. <b>Por elaborar</b>
52. ¿Se han definido las especificaciones de los productos / servicios ofertados?	Si aplica	No	3	1	La empresa ha definido las especificaciones en su Brochure, (Características de las unidades vehiculares para la de ejecución del servicio, disponibilidad de vehículos y personal especializado)
53. ¿Cuándo algún material del cliente se encuentra	No aplica	No	-	-	

temporalmente en las instalaciones de la empresa, este material está plenamente identificado y se toman las precauciones requeridas para evitar su deterioro?					
54. ¿La empresa tiene un procedimiento escrito e implementado, para controlar los servicios no conformes?	Si aplica	No	1	0	No presenta Procedimiento de Servicio No Conforme. <b>Por elaborar</b>
55. La empresa tiene un procedimiento escrito e implementado para la generación de acciones correctivas y acciones preventivas. En caso de existir, incluye:	Si aplica	No	1	0	No presenta Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas. <b>Por elaborar</b>
56. Revisión de no conformidades	Si aplica	No	1	0	No presenta Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas. <b>Por elaborar</b>

57. Determinación de las causas de la no conformidad	Si aplica	No	1	0	No presenta Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas. <b>Por elaborar</b>
58. Determinación e implementación de las acciones necesarias	Si aplica	No	1	0	No presenta Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas. <b>Por elaborar</b>
59. Registro de resultados de las acciones tomadas	Si aplica	No	1	0	No presenta Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas. <b>Por elaborar</b>
60. ¿La empresa tiene un procedimiento escrito e implementado para la realización de auditorías internas, el mismo que incluye registros de auditorías internas y resultados?	Si aplica	No	2	0	La empresa presenta el procedimiento de auditorías pero no los registros de programa y plan de auditorías. <b>Por elaborar</b>
61. ¿Han tenido auditorías internas / externas para	Si aplica	No	1	0	No presentan registros para comprobar la



comprobar la eficiencia del Sistema, y que hayan incluido todos los procesos?					eficiencia del sistema. <b>Por elaborar</b>
<b>Gestión de Personal</b>					
62. La empresa ha definido las competencias para las diferentes funciones de la organización. (Perfiles).	Si aplica	No	3	1	La empresa presentó el Perfil de Puestos y Manual de Funciones, en el que se incluye las competencias para las diferentes funciones de la organización.
63. ¿Las competencias (perfiles) definidas consideran educación, formación, habilidades y experiencia (de acuerdo a lo requerido por el puesto)?	Si aplica	No	3	1	Los Perfiles que se incluyen en el Perfil de Puestos y Manual de Funciones consideran educación, formación, habilidades y experiencia.
64. ¿Han implementado un procedimiento sistemático de reclutamiento de personal para evaluar el cumplimiento del perfil requerido? En caso la respuesta sea	Si aplica	No	2	0	No se cuenta con un procedimiento escrito de reclutamiento. Se maneja un formato check list de selección pero no el formato de evaluación por cada

positiva, presentar los registros que acrediten esta evaluación.					postulante. <b>Por elaborar</b>
65. Al momento de contratar a los conductores, adicionalmente se les solicita: *Certificado de antecedentes penales / Policiales * Record del Conductor	Si aplica	No	3	1	La empresa evidenció contar con los Certificados correspondientes.
66. ¿Tienen un programa de capacitación del personal, basado en las necesidades de capacitación detectadas?	Si aplica	No	2	0	La empresa cuenta con un Programa de Capacitación pero sólo incluye temas de Seguridad y Medio Ambiente. <b>Por elaborar</b>
67. ¿La capacitación de los conductores incluye manejo defensivo?	Si aplica	No	3	1	La empresa evidenció incluye como capacitación obligatoria Manejo Defensivo, solicitada por el cliente, presentó evidencia de aprobación del curso en TECSUP.

68. ¿En caso tuvieran un programa de capacitación, este se cumple?	Si aplica	No	3	1	
69. ¿La empresa mantiene archivos del personal en el cual se evidencie la educación, formación y experiencia?	Si aplica	No	3	1	La empresa evidenció mantener los archivos del personal que incluyen educación, formación y experiencia de acuerdo al requerimiento del perfil.
<b>Mantenimiento y Calibración</b>					
70. ¿Se realiza un registro del mantenimiento correctivo de las unidades de transporte?	Si aplica	No	3	1	La empresa tiene implementado el Registro de Mantenimiento,
71. ¿Tienen implantado un programa de mantenimiento preventivo?	Si aplica	No	3	1	Se realiza mantenimiento preventivo cada 5000 Km
72. ¿Tienen definido e implantado un programa de calibración de los	No aplica	No	-	-	

instrumentos de medición?					
73. ¿Los equipos de medición se encuentran identificados con etiquetas que indiquen cuando fueron calibrados y cuando es su próxima calibración?	No aplica	No	-	-	
74. ¿La calibración de los instrumentos de medición se realiza con patrones trazables?	No aplica	No	-	-	
<b>Compras, Recepción y Almacenes</b>					
75. ¿La empresa ha implementado un procedimiento sistemático para seleccionar a sus proveedores (de productos y/o servicios), incluyendo criterios de calidad?	Si aplica	No	1	0	No cuenta con un procedimiento. <b>Por elaborar</b>

76. ¿La empresa ha implementado un procedimiento sistemático para evaluar periódicamente el desempeño de sus Proveedores?	Si aplica	No	1	0	No cuenta con un procedimiento. <b>Por elaborar</b>
77. ¿Tienen implantado un procedimiento sistemático de inspección de los productos comprados?	Si aplica	No	1	0	No cuenta con un procedimiento. <b>Por elaborar</b>
78. ¿Solicitan certificados de calidad por lote de materia prima y/o insumos adquiridos?	Si aplica	No	2	0	Se cuenta MSDS de algunos productos.
79. En el almacén de materias primas e insumos / productos: Los productos tienen identificación y se mantiene un control de stock de los mismos.	No aplica	No	-	-	
En el almacén de materias primas e insumos / productos:	No aplica	No	-	-	

80. Se encuentra organizado y su capacidad es la adecuada, para la cantidad de productos almacenados.					
81. Tiene definida un área de productos no conformes	No aplica	No	-	-	
82. Tienen hojas de seguridad de los productos almacenados, cuando estos representan algún tipo de riesgo para la salud o el medioambiente.	No aplica	No	-	-	
<b>Procesos Subcontratados</b>					
83. En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que pueda afectar la conformidad del servicio. ¿Se realiza un control de los procesos subcontratados?	Si aplica	No	1	0	Transporte Arequipa S.A.C subcontrata el mantenimiento de los vehículos en los concesionarios. No se realiza control de los procesos subcontratados. <b>Por elaborar</b>

84. Realizan supervisión en campo de las empresas subcontratadas.	Si aplica	No	1	0	No se realiza supervisión en campo. <b>Por elaborar</b>
85. Controlan que las empresas subcontratadas realicen el mantenimiento preventivo de sus unidades.	No aplica	No	-	-	No aplica ya que lo que se subcontrata es el mantenimiento de nuestra unidades
86. ¿Controlan que las empresas subcontratadas capaciten a sus conductores en manejo defensivo y seguridad?	No aplica	No	-	-	No aplica ya que la subcontratación no involucra contratación de choferes
<b>Proceso Productivo</b>					
87. ¿La empresa tiene un sistema propio de planeamiento y programación de sus obras/servicios?	Si aplica	No	3	1	Se cuenta con un registro diario de operaciones y programa de servicios mensuales el cual es diariamente actualizado. Se evidencia disponibilidad de vehículos para futuras contrataciones

<p>88. En caso sea positiva la respuesta a la pregunta anterior, ¿Utilizan algún software o medio informático para la actividad de planeamiento y programación de sus obras / servicios / la producción?</p>	Si aplica	No	3	1	Se utiliza hojas de cálculo Excel
<p>89. ¿Tienen especificaciones escritas del servicios / producto, identificadas como vigentes y disponibles en los lugares pertinentes?</p>	Si aplica	No	3	1	La empresa ha definido las especificaciones del servicio en su Brochure, especificando características de las unidades vehiculares para la de ejecución del servicio, disponibilidad de vehículos y personal especializado
<p>90 ¿Tienen implantado un procedimiento sistemático para realizar el control de calidad durante el proceso de: Estiba / Carga</p>	No aplica	No	-	-	



91 ¿Tienen implantado un procedimiento sistemático para realizar el control de calidad durante el proceso de: Transporte	Si aplica	No	3	1	
92 ¿Tienen implantado un procedimiento sistemático para realizar el control de calidad durante el proceso de: Estiba / Carga	No aplica	No	-	-	
93. ¿Se trabaja con una orden de servicio durante la ejecución de este?	Si aplica	No	3	1	La empresa trabaja con una Orden de Servicio y Contratos de Arrendamiento para la ejecución de todos sus servicios.
94. ¿Cuenta con documentos que permitan realizar una trazabilidad / seguimiento / rastreo del servicio brindado / producto(s) que fabrica?	Si aplica	No	3	1	La empresa presentó los documentos: Contrato de Alquiler, Parte diario(Sobretiempo), Acta de Recepción del Servicio, Pago progresivo, Valorización, detalle de

					mantenimiento, entre otros.
--	--	--	--	--	-----------------------------

Fuente: SGS del Perú. OL\_244626-226 “Cuestionario de Homologación”

Elaboración: Propia

Año: 2015

**Tabla 38: Cuadro Resumen Diagnostico Sección Gestión de Calidad**

Descripción	Numero / %	Descripción	Numero / %
Nro. de requisitos que Aplican	40 (76.92%)	Nro. de requisitos que No aplican	12 (23.07%)
Nro. de documentos Confidenciales	0 (0%)	Nro. de documentos No confidenciales	52(100%)
<b>Valorización</b>		<b>Numero / %</b>	
3		15(37.5%)	
2		6 (15%)	
1		19 (47.5%)	
<b>Puntaje SGS</b>		15	

Fuente: SGS del Perú. OL\_244626-226 “Cuestionario de Homologación”

Elaboración: Propia

Año: 2015

**Tabla 39: Diagnostico Sección Seguridad, Salud Ocupacional Y Medioambiente**

<b>Seguridad y Salud Ocupacional</b>					
<b>Requisito/Información</b>	<b>Aplica</b>	<b>Precisar si es documento confidencial</b>	<b>Valor</b>	<b>Puntaje SGS</b>	<b>Comentarios</b>
95. ¿La empresa tiene una Política de Salud y Seguridad Ocupacional enunciada, aprobada por la gerencia general y difundida al personal?	Si aplica	No	3	1	La empresa cuenta con Política de Seguridad y Salud Ocupacional aprobada el 31/11/2014, se verificó los registros de difusión de fecha 28/10/2015.
96. ¿Posee un Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional?	Si aplica	No	3	1	La empresa aprobó el Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional el 13/02/2015.
97. ¿Se ha realizado una identificación de peligros y evaluación de riesgos en la ruta y en las instalaciones?	Si aplica	No	2	0	Se ha realizado IPERC del transporte pero no administrativo. Falta adecuar la metodología

					IPERC de SMCV. <b>Por elaborar</b>
98. ¿Han definido un listado de tareas peligrosas cuyo riesgo deba ser controlado?	Si aplica	No	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>Por elaborar</b>
99. ¿Han definido los riesgos de enfermedades ocupacionales que puede sufrir el personal?	Si aplica	No	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>Por elaborar</b>
100 ¿Monitorean Indicadores de SSO, Índices de Frecuencia, Severidad y Accidentabilidad?	Si aplica	No	<b>3</b>	<b>1</b>	La empresa realiza el monitoreo de Indicadores de SSO, Índices de Frecuencia, Severidad y Accidentabilidad cada semana, a cargo de la Supervisora de Seguridad, manteniendo los indicadores en 0.

101. ¿Tienen implantados los siguientes procedimientos de seguridad y salud ocupacional? Manipuleo / almacenaje de productos químicos / inflamables	No aplica	No	-	-	
102. ¿Tienen implantados los siguientes procedimientos de seguridad y salud ocupacional?- Tareas Críticas (trabajos en altura, caliente, espacios confinados)	No aplica	No	-	-	
103. ¿Tienen implantados los siguientes procedimientos de seguridad y salud ocupacional?- Manejo Defensivo	Si aplica	No	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>Por elaborar</b>

104. Inspecciones planeadas (de trabajo en campo / planta)	Si aplica	No	<b>3</b>	<b>1</b>	Se evidenció la implementación del procedimiento cumpliendo con el Programa de Inspecciones establecido
105. Investigación de accidentes	Si aplica	No	<b>3</b>	<b>1</b>	Se cuenta con un procedimiento implementado y difundido
106 ¿En la empresa cumplen con las siguientes medidas de seguridad? Uso de extintores con carga vigente (en oficinas, vehículos, equipos pesados, frentes de trabajo, etc.)	Si aplica	No	<b>3</b>	<b>1</b>	
107 ¿En la empresa cumplen con las siguientes medidas de seguridad? - Uso y Mantenimiento de	Si aplica	No	<b>3</b>	<b>1</b>	La empresa presento registro de entrega de EPP y verificación de EPP

equipos de protección personal.					
108 ¿En la empresa cumplen con las siguientes medidas de seguridad? - Señalización (advertencia, prohibiciones, obligación, información general), restricción de acceso a áreas de riesgo	Si aplica	No	<b>3</b>	<b>1</b>	
109 ¿En la empresa cumplen con las siguientes medidas de seguridad? - Equipos de primeros auxilios	Si aplica	No	<b>3</b>	<b>1</b>	
110 ¿En la empresa cumplen con las siguientes medidas de seguridad? Simulacros de siniestro	Si aplica	No	<b>1</b>	<b>0</b>	No se realizaron simulacros. <b>Por elaborar</b>
111 ¿En la empresa cumplen con las siguientes medidas de	Si aplica	No	<b>3</b>	<b>1</b>	Se realizan charlas de 5 minutos y toolbox semanales

seguridad? Dictado de charlas de seguridad.					
<b>Gestión Ambiental</b>					
112. ¿La empresa tiene implantado un Sistema de Gestión Ambiental?	Si aplica	No	<b>1</b>	<b>0</b>	
113. ¿La empresa ha evaluado el impacto de sus actividades en el medioambiente?	Si aplica	No	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>Por elaborar</b>
114. ¿Han realizado pruebas de emisión de gases tóxicos a todas sus unidades?	Si aplica	No	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>Por elaborar</b>
115. ¿Tienen implementado procedimientos escritos para el manejo de desechos domésticos y tóxicos?	Si aplica	No	<b>3</b>	<b>1</b>	Se tiene un procedimiento escrito e implementado. La oficina cuenta con tachos para la gestión de residuos
116. ¿Tienen un procedimiento para dar respuesta a emergencias ambientales? (Derrame de hidrocarburos,	Si aplica	No	<b>3</b>	<b>1</b>	Se tiene un procedimiento escrito e implementado



sismos, incendio, explosiones, etc.)					
117. ¿Realiza monitoreo de los impactos ambientales de sus actividades? Gases de combustión, ruido, calidad de aguas, etc.	Si aplica	No	1	0	Por elaborar
118. ¿Manejan Indicadores de Desempeño Ambiental?	Si aplica	No	1	0	Por elaborar

Fuente: SGS del Perú. OL\_244626-226 “Cuestionario de Homologación”

Elaboración: Propia

Año: 2015

**Tabla 40: Cuadro Resumen Diagnostico Sección Gestión De Seguridad, Salud Y Medio Ambiente**

Descripción	Numero / %	Descripción	Numero / %
Nro. de requisitos que Aplican	22 (91.67%)	Nro. de requisitos que No aplican	2 (8.33%)
Nro. de documentos Confidenciales	0 (0%)	Nro. de documentos No confidenciales	24 (100%)
<b>Valorización</b>		<b>Numero / %</b>	
3		12(54.54%)	

2	9 (40.91%)
1	1 (4.55%)
<b>Puntaje SGS</b>	12

Fuente: SGS del Perú. OL\_244626-226 “Cuestionario de Homologación”

Elaboración: Propia

Año: 2015

**Tabla 41: Diagnostico Sección Gestión Comercial**

<b>Gestión Comercial</b>					
<b>Requisito/Información</b>	<b>Aplica</b>	<b>Precisar si es documento confidencial</b>	<b>Valor</b>	<b>Puntaje SGS</b>	<b>Comentarios</b>
119. Previo a la realización de la venta, la empresa evalúa si está en condiciones de satisfacer los requerimientos del cliente (en cuanto a calidad, cantidad y plazo de entrega), proporcionándole alguno de los siguientes documentos: *Cotización	Si aplica	No	3	1	La empresa cuenta con formato de cotizaciones

119. Previo a la realización de la venta, la empresa evalúa si está en condiciones de satisfacer los requerimientos del cliente (en cuanto a calidad, cantidad y plazo de entrega), proporcionándole alguno de los siguientes documentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta Técnica</li> </ul>	Si aplica	No			La empresa cuenta con Propuesta Técnica
120. ¿La empresa evalúa la satisfacción de sus clientes, guardando registros de dicha actividad?	Si aplica	No	<b>3</b>	<b>1</b>	La empresa evidenció la Evaluación de Satisfacción del Cliente
121. En caso evalúe la satisfacción del cliente, ¿toma acciones basadas en el resultado de la evaluación realizada?	Si aplica	No	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>Por elaborar</b>
122. ¿Tienen implantado un	Si aplica	No	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>Por elaborar</b>

procedimiento sistemático para la atención de quejas u observaciones de los clientes?					
123. ¿La empresa registra las quejas / observaciones de los clientes y genera una estadística de las mismas?	Si aplica	No	3	1	La empresa presentó los Registros de Quejas y Sugerencias y Registro de Estadísticas de Quejas. Cuenta con libro de reclamaciones en su oficina.
124. ¿Es posible conocer el plazo de entrega y verificar el cumplimiento del mismo, luego de concluido el servicio / la venta / la entrega del producto?	Si aplica	No	3	1	La empresa presento su registro diario y ordenes de servicio
125. ¿Tiene establecido un procedimiento de trabajo sistemático para afrontar retrasos en la ejecución y finalización del servicio /	No aplica	No	1	0	<b>Por elaborar</b>

fabricación y/o entrega del producto?					
127. ¿Brinda sus productos / servicios con garantía?	Si aplica	No	3	1	La empresa emite Cartas Fianza a solicitud el cliente, establecen unidades y conductores de retén, unidades con una antigüedad no mayor a 3 años.

Fuente: SGS del Perú. OL\_244626-226 “Cuestionario de Homologación”

Elaboración: Propia

Año: 2015

**Tabla 42: Cuadro Resumen Diagnostico Sección Gestión Comercial**

Descripción	Numero / %	Descripción	Numero / %
Nro. de requisitos que Aplican	8 (100%)	Nro. de requisitos que No aplican	0 (0%)
Nro. de documentos Confidenciales	0 (0%)	Nro. de documentos No confidenciales	8 (100%)
<b>Valorización</b>		<b>Numero / %</b>	
3		6(75%)	
2		0 (0%)	
1		2 (25%)	
<b>Puntaje SGS</b>		6	

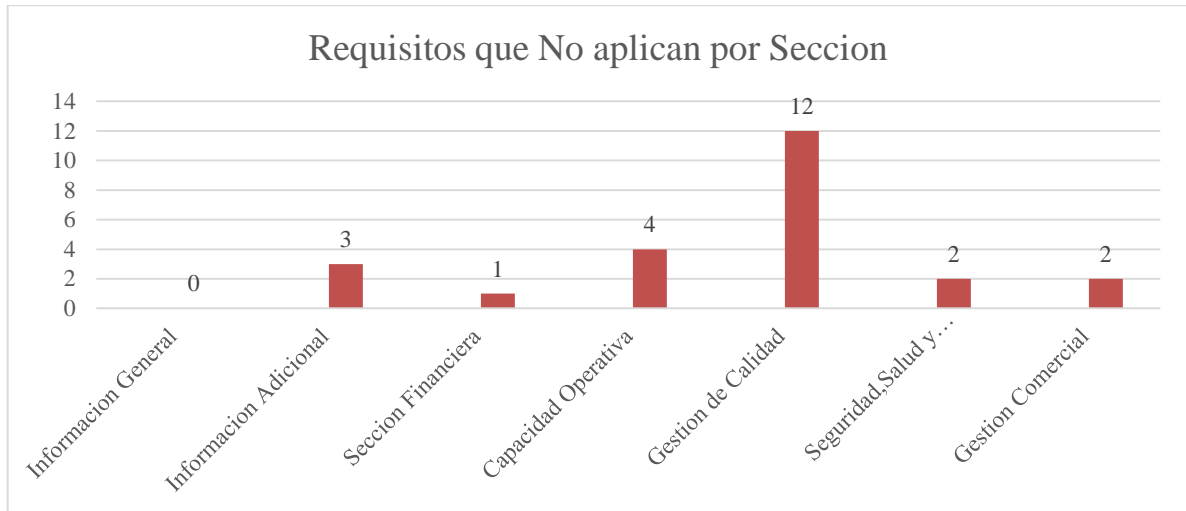
Fuente: SGS del Perú. OL\_244626-226 “Cuestionario de Homologación”

Elaboración: Propia

Año: 2015

5.1.2. Resultado de Diagnostico

**Ilustración 19: Requisitos que no aplican**



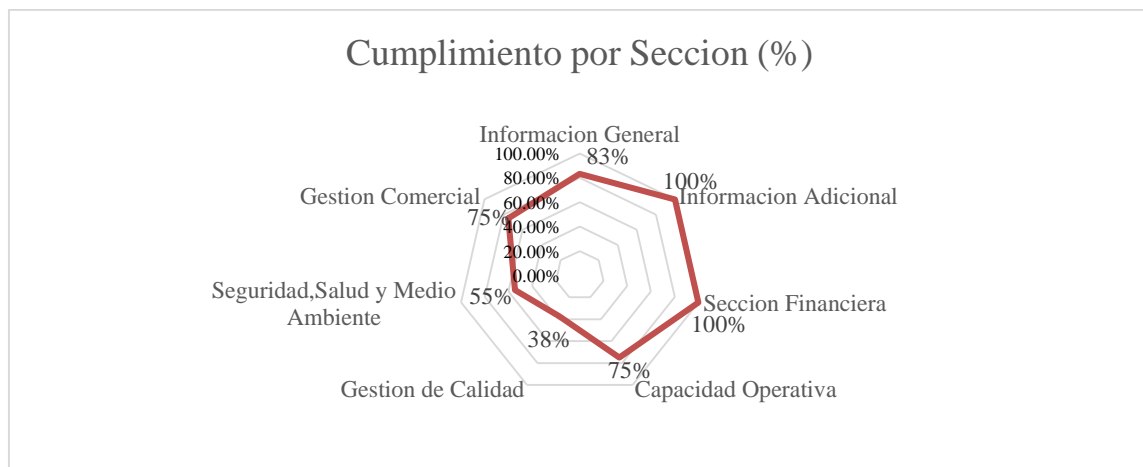
Fuente: SGS del Perú. OL\_244626-226 “Cuestionario de Homologación”

Elaboración: Propia

Año: 2015

En total son 24 requisitos que no aplican para la actividad de Transporte Arequipa S.A.C. Se presenta mayores requisitos no aplicables en la sección de Gestión de Calidad.

**Ilustración 20: Puntaje (%) por Sección del Cuestionario**



Fuente: SGS del Perú. OL\_244626-226 “Cuestionario de Homologación”

Elaboración: Propia

Año: 2015

Se refleja que las áreas de puntaje más bajo son: Gestión de Calidad y Gestión Seguridad, Salud y Medio ambiente. El punto fuerte de Transporte Arequipa S.A.C es la Sección financiera.

**Tabla 43: Puntaje Total Diagnostico Cuestionario SGS**

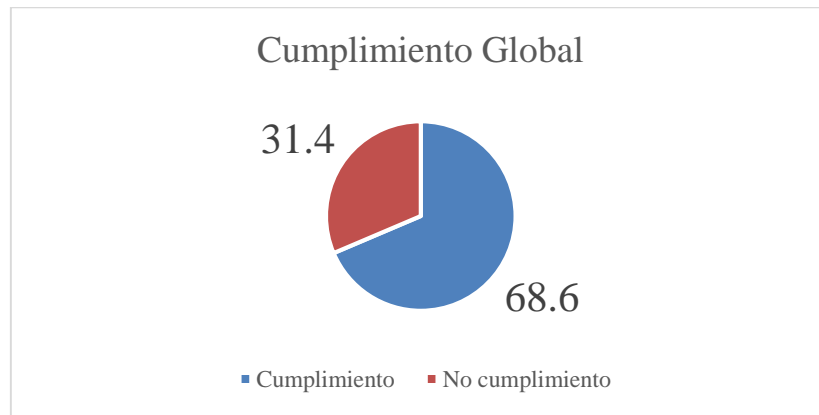
Sección	Puntaje	Peso	Puntaje Total
Información General	No aplica puntaje	0	68.6
Información Adicional	No aplica puntaje	0	
Sección Financiera	100	20%	
Capacidad Operativa	75	20%	
Gestión de Calidad	38	20%	
Seguridad, Salud y Medio Ambiente	55	20%	
Gestión Comercial	75	20%	

Fuente: SGS del Perú. OL\_244626-226 “Cuestionario de Homologación”

Elaboración: Propia

Año: 2015

El puntaje obtenido del presente diagnóstico es de 68.6 el cual correspondería el Nivel C. No es un puntaje aceptable para una Homologación. Los puntajes aceptables son de 80.00 (Nivel B+) para arriba. A mayor puntaje, mayor valoración y posibilidades de contratación tendrá el contratista.

**Ilustración 21: Cumplimiento Global del Cuestionario**

Fuente: SGS del Perú. OL\_244626-226 “Cuestionario de Homologación”

Elaboración: Propia

Año: 2015

### 5.2. Planeación

Para desarrollar satisfactoriamente la planeación en Transporte Arequipa S.A.C se realizará un plan de acción el cual está condicionado por varios factores:

- Recursos de los que dispone la empresa, tanto humanos como materiales.
- Costos de implantación y mantenimiento.
- Tiempo requerido para el proceso de implantación.

#### 5.2.1. Plan de Acción

El plan de acción comprende desde la etapa de elaboración, no considera las etapas previamente realizadas (planeación estratégica y diagnóstico)



**Tabla 44: Plan de Acción**

<b>Ítem</b>	<b>Descripción de la Acción</b>	<b>Paso</b>
1	Contratación de Practicante para asistente de QA/QC	Elaboración
2	Compra de equipos de cómputo, bienes muebles, epp, etc.	Elaboración
3	Elaboración de documentos pendientes de acuerdo al diagnóstico inicial	Elaboración
4	Elaboración de los indicadores de medición	Elaboración
5	Revisión de los documentos con los responsables de ejecución	Revisión e implementación
6	Revisión de los indicadores	Revisión e implementación
7	Impresiones de documentos	Revisión e implementación
8	Firma y aprobación de los documentos	Revisión e implementación
9	Organización documental de los archivadores para la Homologación	Revisión e implementación
10	Capacitación de los responsables	Revisión e implementación
11	Visitas de inspección de las unidades y del site.	Revisión e implementación
12	Generación de registros	Revisión e implementación
13	Compra e implementación de container	Revisión e implementación

14	Revisión y firma de los registros	Revisión e implementación
15	Revisión general del Cuestionario de Homologación y Preparación de los responsables para la auditoria	Revisión e implementación
16	Pago a SGS del derecho a Homologar	Proceso y auditoria SGS
17	Llenado del cuestionario online y físico	Proceso y auditoria SGS
18	Preparación de cd con requerimientos	Proceso y auditoria SGS
19	Realización de la Auditoria	Proceso y auditoria SGS
20	Análisis de resultados de la auditoria	Proceso y auditoria SGS

Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Propia

Año: 2015

Para visualizar todo el plan de acción con responsables, plazos y recursos vea Anexo 10: Plan de Acción

### 5.2.2. Recursos Totales

**Tabla 45: Recursos Estimados para la Homologación**

Mano de Obra (CD)		
Descripción	Cantidad	Comentarios
Administrador de Contrato y QA/QC	1	Se pagara un bono adicional al sueldo normal por hacerse

		responsable del proceso de Homologación
Asistente de QA/QC	1	Se contratara un practicante para que asista al administrador de contrato en la elaboración e implementación para la Homologación.
Chofer	1	Se cuenta con un chofer para traslados para la implementación
<b>Equipos y Vehículos</b>		
Camioneta	1	Se cuenta con un vehículo para traslados.
Laptop	1	Se comprara una laptop para el practicante
Impresora	1	Se cuenta con impresora multifuncional para impresión de procedimientos, formatos, y registros
Proyector (Cañón)	1	Se comprara proyectos cañón para capacitaciones
<b>Bienes Muebles y Accesorios</b>		
Escritorio	1	Se comprara un escritorio para el practicante
Silla	1	Se comprara una silla para el practicante

Útiles (Archivadores, papel bond, lapiceros, cuadernos, tintas impresora, regla).	Varios	Se comprara útiles para la Homologación y para el practicante
<b>Seguridad</b>		
Equipos de Protección Personal ( Casco, chaleco , zapatos de seguridad)	1	Se dispone de un paquete de EPP para el practicante

Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Propia

Año: 2015

### 5.2.3. Costos Totales

#### **Tabla 46: Costos de Homologación**

Se estima que la preparación de la Homologación tiene una duración de tres meses. Se calculó en base a ello.

<b>Costos</b>					
<b>Mano de Obra (CD)</b>					
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Monto (Mes 1)</b>	<b>Monto (Mes 2)</b>	<b>Monto (Mes 3)</b>	<b>Costo Total (S/.)</b>
Bono de Administrador de Contrato y QA/QC	1	S/.1200	S/.1200	S/.1200	S/.3600
Contratación de Asistente de QA/QC (Practicante)	1	S/.1000	S/.1000	S/.1000	S/.3000

<b>Costos SGS</b>					
Pago por derecho a Homologación	N.A			S/.968	S/.968
Traslados a mina y almuerzo del auditor	N.A			S/.300	S/.300
<b>Bienes Muebles e Inmuebles</b>					
Laptop	1	S/.1500	-	-	S/.1500
Proyector (Cañón)	1	S/.1600	-	-	S/.1600
Escritorio	1	S/.250			S/.250
Silla	1	S/.50			S/.50
<b>Otros Gastos</b>					
Viajes	N.A	S/.600	S/.600	S/.600	S/.1800
Impresiones	N.A	S/.300	S/.300	S/.300	S/.900
Alimentación	N.A	S/.250	S/.250	S/.250	S/.750
EPP	1	S/.300			S/.300
Útiles (Archivadores, papel bond, lapiceros, cuadernos, tintas)	Varios	S/.200	S/.200	S/.200	S/.600

impresora, regla).					
<b>Total Costos</b>					S/. 15,618.00

Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Propia

Año: 2015

Se estima que para una duración de 3 meses de elaboración e implementación se gaste S/.15,618.00.

Para el mes 1 la caja deberá entregar como presupuesto: S/.7, 250

Para el mes 2 la caja deberá entregar presupuesto: S/.3, 550

Para el mes 3 la caja deberá entregar presupuesto: S/.4, 818

#### 5.2.4. Cronograma de Actividades

El cronograma global del proceso de planeación de la Homologación se realiza en 4 meses, realizando todos los pasos. Vea anexo 03 “Cronograma de Actividades”.

#### 5.2.5. Beneficio Costo

A través de esta técnica vamos a evaluar si la propuesta planteada de la Homologación de Transporte Arequipa S.A.C, corresponde al principio de obtener mayores y mejores resultados en comparación a los esfuerzos invertidos.

- Hallar costos y beneficios adicionales: en primer lugar hallamos la proyección de los montos del presupuesto y los ingresos totales netos o beneficios netos del negocio para un periodo de tiempo determinado. El certificado de Homologación tiene una vigencia anual por tanto se calcula el presupuesto de Homologación que se gastaría anualmente.

**Tabla 47: Beneficio- Costo**

<b>Año</b>	<b>Monto del Presupuesto</b>
Año 2015	S/. 15,618.00.
Año 2016	S/. 15,618.00.
Año 2017	S/. 15,618.00.
Año 2018	S/. 15,618.00.
Año 2019	S/. 15,618.00.
Año 2020	S/. 15,618.00.
<b>Total</b>	<b>S/. 78,090.00.</b>

Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Propia

Año: 2015

Se pronostica que en el año 2016 se adjudique un contrato con Sociedad Minera Cerro Verde de S/. 9 millones al menos por un periodo de 3 años. Luego de ello la adjudicación de otro contrato para el año 2019 por S/. 6 millones por un periodo de 2 años

**Tabla 48: Ingresos Adicionales**

<b>Año</b>	<b>Ingresos Adicionales</b>
Año 2016	S/. 3,000,000.00
Año 2017	S/. 3,000,000.00
Año 2018	S/. 3,000,000.00
Año 2019	S/. 3,000,000.00
Año 2020	S/. 3,000,000.00
<b>Total</b>	<b>S/. 15,000,000.00</b>

Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Propia

Año: 2015

Los costos asociados para los servicios incluyen los siguientes puntos

- Galones por Año
- Sueldo Conductor
- Costo Indirecto
- Seguros
- Conductores
- Gastos Generales y Honorarios

Los Beneficios Netos pronosticados para el periodo 2016 al 2020 se detallan a continuación:

**Tabla 49: Beneficios Netos**

<b>Año</b>	<b>Beneficios Netos</b>	<b>Utilidad (%)</b>
Año 2016	S/. 330,000.00	11
Año 2017	S/. 360,000.00	12
Año 2018	S/. 360,000.00	12
Año 2019	S/. 330,000.00	11
Año 2020	S/. 360,000.00	12
<b>Total</b>	S/. 1,740,000.00	

Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Propia

Año: 2015

Convertir costos y beneficios a un valor actual: debido a que los montos que hemos proyectado no toman en cuenta el valor del dinero en el tiempo (hoy en día tendrían otro valor), debemos actualizarlos a través de una tasa de descuento.

La tasa de descuento anual utilizada es el 8% (Referencial)



**Tabla 50: Presupuesto Actualizado**

<b>Año</b>	<b>Monto del Presupuesto</b>	<b>Montos actualizados (Valor Actual<math>(1+i)^{-n}</math>)</b>
Año 2015	S/. 15,618.00.	S/. 15,618.00
Año 2016	S/. 15,618.00.	S/. 14,461.11
Año 2017	S/. 15,618.00.	S/. 13,389.92
Año 2018	S/. 15,618.00.	S/. 12,398.07
Año 2019	S/. 15,618.00.	S/. 11,479.70
Año 2020	S/. 15,618.00.	S/. 10,629.35
<b>Total</b>	S/. 46, 854	S/. 77,976.15

Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Propia

Año: 2015

**Tabla 51: Cálculo de Costo-Beneficio**

<b>Año</b>	<b>Ingresos Adicionales</b>	<b>Ingresos actualizados (Valor Actual<math>(1+i)^{-n}</math>)</b>
Año 2015	0	0
Año 2016	S/. 330,000.00	S/.305,555.56
Año 2017	S/. 360,000.00	S/.308,641.98
Año 2018	S/. 360,000.00	S/.285,779.61
Año 2019	S/.330,000.00	S/.242,559.85
Año 2020	S/. 360,000.00	S/.245,009.95
<b>Total</b>	S/. 6,000,000.00	S/. 1,387,546.94

Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Propia

Año: 2015

Hallar relación costo-beneficio: dividimos el valor actual de los beneficios entre el valor actual de los costos del presupuesto.

Costo-Beneficios:

$$\frac{\text{Valor actual Beneficios}}{\text{Valor actual Costos}}$$

$$\frac{S/. 1,387,546.94}{S/. 77,976.15}$$

**Resultado= 17.79**

Si el valor resultante es mayor que 1 el proyecto es rentable, pero si es igual o menor que 1 el proyecto no es viable pues significa que los beneficios serán iguales o menores que los costos de inversión o costos totales.

Por lo tanto podemos afirmar al tener un valor resultante de 17.79, que la estrategia de Homologación es viable ya que la inversión que se hará generará mayor beneficios para la empresa Transporte Arequipa S.A.C.

## 6. CAPITULO 05: DESARROLLO DOCUMENTAL DE LA HOMOLOGACION

### 6.1. Elaboración

En esta etapa se procederá a realizar los procedimientos y formatos así como también los documentos necesarios para que Transporte Arequipa S.A.C cumpla con los requisitos solicitados en el proceso de Homologación.

Adicional a ello se determinarán los indicadores de gestión para medir el nivel de cumplimiento del proceso de Homologación por áreas de evaluación.

#### 6.1.1. Cuestionario de Homologación:

A continuación se desarrollarán cada una de las preguntas del cuestionario. Asimismo se han elaborado los procedimientos faltantes de acuerdo al diagnóstico previamente realizado. Por motivos de confidencialidad algunos datos numéricos serán expresados en porcentaje (%), asimismo el nombre y los datos generales de la empresa han sido cambiados por datos ficticios a fin de proteger la identidad y confidencialidad de la empresa.

### INFORMACION GENERAL

- **Razón social**

Transporte Arequipa S.A.C

- **RUC**

21593762403

- **Actividad Económica**

Principal: Alquiler de Equipo de Transporte, vial y terrestre

- **Actividad Evaluada**

Transporte de Personal

- **Dirección Oficina Principal**

Urb. Arequipa C-14 Cerro Colorado

- **Localidad**

Cerro Colorado

- **Teléfono**

(054) 227212

- **Fax**

La empresa no cuenta con fax

- **Página Web**

La empresa no cuenta con Pagina Web

- **Numero Empleados**

Directivos / Administrativos: 6 personas

Supervisores: 2 personas

Conductores: 69 personas

Total de empleados: 77

- **Numero Empleados Subcontratados.**

La empresa no cuenta con empleados subcontratados

- **Antigüedad de la empresa**

La empresa cuenta actualmente con 10 años de antigüedad

- **Cuestionario**

Transportista

- **Nombre de Contacto Comercial**

Fabián Luis Pinto Vargas

- **Teléfono**

(054) 277212

- **Correo Electrónico**

gerencia@transportearequipa.com

- **Teléfono Celular**

950702830

- **Propósito**

Homologar a la empresa Transporte Arequipa SAC Desde los aspectos de: información adicional, situación financiera obligaciones legales, capacidad operativa, gestión de la calidad, seguridad, salud ocupacional y medio ambiente, gestión comercial con los requisitos definidos por la empresa sociedad minera cerro verde.

- **Antecedentes**

La presente evaluación ha sido realizada por encargo de SOCIEDAD MINERA CERRO VERDE SAA de acuerdo a los procedimientos de SGS del Perú SAC para el servicio de Homologación de proveedores. Consiste en el levantamiento de información y su posterior

evaluación, de acuerdo a los requerimientos que la empresa Sociedad Minera Cerro Verde SAA considera más importantes para su gestión de aprovechamiento.

#### INFORMACION ADICIONAL

#### P1- Empresas Afiliadas (controlada por los mismos socios)

No existe ninguna empresa afiliada.

#### P2-Sucursales

La empresa no cuenta con ninguna sucursal.

#### P3- Principales Accionistas

**Tabla 52: Accionistas**

Nombre	% Actual
Accionista X	17%
Accionista Y	17%
Accionista Z	66%

Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Propia

Año: 2015

En la auditoría, demostrar este punto con los siguientes documentos: Minuta de Constitución /Ficha RUC/ Escritura Pública del 10-11-15 (Notario Público)

#### P4- Principales ejecutivos/gerentes

**Tabla 53: Ejecutivos/Gerentes**

Nombre	Cargo
Ejecutivo X	Gerente general

Ejecutivo Y	Directora
Ejecutivo W	Directora
Ejecutivo Z	Director

Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Propia

Año: 2015

En la auditoria, demostrar este punto con los siguientes documentos: Registro de Personas Jurídica Vigencia de Poder de fecha 11/11/2015, Partida Registral N° SIR 12436262 Asiento C00008, Escritura Pública del 06/03/2014.

#### **P5- Partida Electrónica/Registral**

Partida Numero: 11893456

#### **P6- Modificación de Estatutos/Poderes Vigentes**

Rubro constitución: A00001 – A00002

Rubro Aumento de capital; B00001 – B00002 – B00003 - B00004 - B00005 – B00006 – B00007

Rubro Nombramiento de Mandatarios: C00001 – C00002 - C00003 – C00004 – C00005 – C00006- C00007 - C00008

Aumento de capital – nombramiento de gerente: B00064 – C0005

Modificación de EIRL: B0004 – C0004

PODERES VIGENTES Registro de personas jurídicas sociedad mercantil de poder: C00008 – B00006, B00007 – 00001, C0008 – B0006, C00008 – B00006

#### **P7- Acuerdos con otras firmas**

La empresa no registra acuerdo con otras firmas.

<b>SITUACION FINANCIERA Y OBLIGACIONES LEGALES</b>
----------------------------------------------------

**P8- Estados Financieros**

Por motivo de confidencialidad se expresarán los estados financieros en % y no numéricos. Los datos correspondientes al Estado de Ganancia y Pérdidas serán expresados en % de crecimiento en relación al primer año.

**Tabla 54: Estados Financieros**

<b>Balance</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Nro. de Días	365	360	360
Años	2,013	2,014	2,015
Activo Corriente	54.79%	93.72%	81.11%
Activo No Corriente	45%	6%	19%
Total Activo	100%	100%	100%
Pasivo Corriente	8.82%	22.26%	21.67%
Pasivo No Corriente	0.23%	0.00%	23.76%
Total Pasivo	9.05%	22.26%	45.43%
Patrimonio	90.95%	77.74%	54.57%
<b>Estado de Ganancias y Perdidas</b>			
Ventas	-	104%	245%
Costo de Ventas	-	236%	390%
Utilidad Neta del Ejercicio	-	58%	595%

Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Propia

Año: 2015



En la auditoria, demostrar este punto con los siguientes documentos: Balance Anual, Estado de Ganancias y Pérdidas auditado y firmado por el Contador de los años 2013, 2014,2015 (Cierre Octubre).

### **P9 – Ratios de Liquidez**

**Tabla 55: Ratios Liquidez Parte 1**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Razón de Liquidez Gral.	6.21	4.21	3.74
Prueba Acida	6.21	4.21	3.74

Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Propia

Año: 2015

### **P10- Ratios de Liquidez**

**Tabla 56: Ratios Liquidez Parte 1**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Activo No Cte. /Pasivo No Cte.	200.4		0.795

Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Propia

Año: 2015

**P11- Ratios de Gestión****Tabla 57: Ratios de Gestión**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Rotación de Cuentas por Cobrar.	442.33	670.3	862.21
Rotación de Cuentas por Pagar.	289.29	214.11	325.77

Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Propia

Año: 2015

**P12- Ratios de Solvencia****Tabla 58: Ratios de Solvencia**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Razón de endeudamiento	0.09	0.22	0.45

Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Propia

Año: 2015

**P13- Ratios de Rentabilidad****Tabla 59: Ratio de Rentabilidad**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Rentabilidad sobre Patrimonio	0.21	0.26	0.55

Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Propia

Año: 2015

**P14- ¿La empresa presentó los últimos estados financieros?**

La empresa deberá demostrar en la auditoría que presentó el Balance General y el Estado de Ganancias y pérdidas de los años 2012, 2013 y 2014.

**P15- Volumen de Ventas**

El volumen de ventas hasta expresado como porcentaje de crecimiento con respecto al año 2013. Transportes Arequipa S.A.C no sectoriza sus ventas.

**Tabla 60: Volumen de Ventas**

<b>Años</b>	<b>Crecimiento % Con respecto al 2013</b>
2013	
2014	104%
2015	145%

Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Propia

Año: 2015

**P16. Lista de Obligaciones Bancarias a corto y largo plazo (Sobregiro, Obligaciones Negociables, Letras).****Tabla 61: Obligaciones Bancarias**

<b>Tipo de Obligación (Vigente)</b>	<b>Valor en \$</b>	<b>¿Se encuentra al día en los pagos?</b>
Leasing – arrendamiento financiero	65,867	Si

Leasing – arrendamiento financiero	482,271	Si
------------------------------------	---------	----

Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Propia

Año: 2015

Se deberá demostrar el pago de las obligaciones bancarias con el Cronograma de Pagos y el detalle de movimientos del Banco Scotiabank y comprobantes de pago.

**P17- ¿De acuerdo al reporte de INFOCORP la empresa registra obligaciones vencidas y no pagadas?**

Según Reporte de Riesgo Sentinel del 21/10/2015 la empresa no registra obligaciones vencidas y no pagadas.

**P18- ¿Tiene procesos Administrativos o Judiciales pendientes?**

La empresa no presenta multas, procesos Administrativos o Judiciales pendientes, ni derivados de incumplimientos legales.

**P19- Bancos con los cuales trabaja la empresa**

- BCP
- Scotiabank

Se deberá demostrar en la auditoria los Estados de Cuenta de los Bancos.

**P20- ¿La calificación de la SBS considera a la empresa como normal?**

La calificación de la SBS considera a la empresa como 100% NORMAL al 21/10/2015, según lo verificado en el

Reporte de Riesgo SENTINEL al 21/10/2015.

**P21- ¿La empresa tiene las siguientes pólizas de seguro vigentes?**

Póliza de daños contra terceros / Responsabilidad civil.

- 10025361 (La Positiva) – Vigencia 01-02-2016
- 10030288(La Positiva) – Vigencia 02-02-2016
- 9563405-36594634(La Positiva) – Vigencia 31-01-2016

Pólizas de transporte.

- 10249299 (La Positiva) – Vigencia 30-04-2016
- 2307-455745 RIMAC– Vigencia 06-02-2016
- 10015604 (La Positiva) – Vigencia 17-01-2016

Pólizas de seguro de alto riesgo del personal

- 217883 SCTR Pensión La Positiva Vida– Vigencia 01-07-2016
- 48061 SCTR Salud La Positiva Sanitas– Vigencia 06-07-2016

**P22- ¿La empresa evidenció haber cumplido, los seis últimos meses, con los siguientes pagos?**

- SUNAT (Si)
- ESSALUD (Si)
- AFP/SNP (Si)
- Planillas del Personal (Si)

La empresa deberá evidenciar el pago de SUNAT, ESSALUD, SNP, AFP (Integra, Profuturo, Hábitat y Prima) y Planillas de personal correspondiente a los 6 últimos meses de acuerdo a la fecha de auditoría.

**CAPACIDAD OPERATIVA****P23 - Instalaciones de la empresa (Propio/Hipotecado/Alquilado)**

¿Cuenta con oficinas?

Actualmente se cuenta con una oficina en funcionamiento.

- **Área (m2)/Alquilado:** 481
- **Vigencia de Alquiler/Alquilado:** 15 de marzo del 2016
- **Alquiler o propiedad formal:** Alquiler

Se deberá demostrar en la auditoria el Contrato de Alquiler vigente hasta el 14/03/2016, Notaría Villavicencio Cárdenas, demostrando la propiedad formal de las instalaciones.

**P24- Detalle de instalaciones con las que cuenta**

- **Ubicación Geográfica:** Urb. Arequipa C-14 Cerro Colorado
- **Ciudad:** Arequipa
- **Estado:** Bueno

**P25- ¿Cuenta con almacenes bajo condiciones especiales?**

No aplicable, la empresa no requiere almacenes con condiciones especiales para la línea homologada.

**P26- ¿Los almacenes están en buenas condiciones de organización y control?**

No aplicable, la empresa no cuenta con almacenes.

**P27- Detallar los turnos y horarios de trabajo**

Turno administrativo:

Lunes a Viernes: 9:00 am – 1:00 pm y 3:30 pm – 7:30 pm

Sábados: 9:00am – 12 pm

Turno del personal:

Lunes a Sábado: 5:00 am – 3:00 pm

**P28- Indicar la capacidad de contratación de la línea del servicio que desea homologar.**

**(Ej: Horas/hombre; Toneladas/mes, etc.**

- **Línea de Productos/Servicio:** Transporte de Personal
- **Capacidad Máxima:** 69 unidades de transporte
- **Capacidad Ocupada:** 66 unidades de transporte
- **Producción actual/capacidad:** 95.65%

La empresa determinó su capacidad por el total de unidades disponibles para la ejecución del servicio y la capacidad actual corresponde a las unidades contratadas en la actualidad.

**P29-Descripción del flujo de proceso seguido por la línea de servicios que desea homologar:**

El diagrama de flujo general está compuesto por los siguientes procesos:

- Procesos Operativos
- Procesos de Apoyo, Mantenimiento, HSE y Recursos Humanos
- Procesos Comerciales , Contractuales y Financieros

Vea Anexo 11 “Diagrama de Flujo General”

**P30- Teléfono / Teléfono celular / Radio Teléfono**

Si, la empresa cuenta con teléfono y celulares.

- 1 Teléfono Fijo
- 77 Celulares Se demostrara al auditor el recibo de compra de los celulares y los pagos correspondientes.

**P31- LAN / Intranet (06 PCs)**

Si, Transporte Arequipa S.A.C cuenta con Intranet en la oficina administrativa en 7 PC`s.

**P32- Red WAN / Extranet**

No aplica

**P33- Conexión a Internet con línea dedicada / Correo electrónico**

Si, se cuenta con correo electrónico para todos los administrativos y supervisores en campo.  
El servidor es ipage.

**P34- Enumerar las 10 principales máquinas y equipamientos utilizados en el proceso de comercialización****Tabla 62: Principales Maquinas**

<b>Descripción</b>	<b>Marca</b>	<b>Capacidad</b>	<b>Año de Fabricación</b>
Van	Mercedes Benz	19	2014
Ómnibus	Mercedes Benz	29	2014
Minivan	Hyundai	11	2014
Minibús	Renault	15	2014
Ómnibus	Marcopolo	32	2014
Camioneta	Nissan	6	2014
Camioneta Pick Up	Toyota	4	2014
Van	Volkswagen	20	2014
Camioneta	Toyota	6	2014

Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Propia

Año: 2015



La empresa demostrará las facturas de compra, Leasing vigente y Contrato de alquiler indefinido, demostrando la propiedad formal de los equipos.

**P35- Detallar los equipos e instrumentos de medición utilizados**

La empresa no requiere instrumentos de medición para la línea homologada.

**P36- ¿Cuenta con unidades de transporte, utilizados para la actividad homologada?**

La empresa demostrara las Tarjetas de Propiedad, facturas de compra, Leasing vigente, demostrando la propiedad formal de los equipos. Vea anexo 12 “Lista de Unidades de Transporte”.

**P37- ¿Cuenta con equipos de cómputo y software especializado para el desarrollo de sus actividades?**

La empresa cuenta con equipos de cómputo para las actividades administrativas y de operación. El software utilizado es Microsoft Office. Además de ello se ha realizado una lista con los equipos de cómputo. Vea Anexo 13 “Lista de Equipos de Cómputo”.

**P38- ¿Los softwares utilizados tienen la licencia correspondiente?**

La empresa cuenta con licencia original de Windows y de Office 365 para todas las computadoras y laptops que tiene para la actividad de Transporte de Personal. Se demostrara las facturas de adquisición del software.

**P39- ¿Realiza copias de seguridad de su información?**

La empresa realiza copias de seguridad de todas las áreas cada 15 días, se encuentra en Disco Duro a cargo del Asistente Administrativo. Se deberá evidenciar el back up por fechas en el disco duro externo. Vea anexo 14 “Procedimiento Copias de Seguridad”.

**P40- Personal Fijo y Subcontratado**Personal Fijo

Directivos / Administrativos: 6 personas

Supervisores: 2 personas

Conductores: 69 personas

Total de empleados: 77

Personal Subcontratado:

No cuenta con personal subcontratado

**P41- Media de antigüedad (años)**

Conductores: 2 años

Administrativos: 7 años

Vea anexo 15 “Media de Antigüedad de Años”

**P42. ¿Han realizado, en el último año, inversiones en mejorar equipamiento, maquinaria, infraestructura, que ofrezcan seguridad a trabajadores y prevención de impactos al ambiente?**

En los últimos años la empresa ha venido mejorando los equipos de transporte utilizados para el transporte de personal, como camionetas y vanes, teniendo como mínimo para estos dos casos 3 años de antigüedad.

La empresa deberá presentar Contratos de Leasing vigentes que evidencian las inversiones en la mejora de su equipamiento.

**GESTION DE CALIDAD****P43- ¿Tiene la empresa un Manual de Gestión de Calidad, implementado de acuerdo a la norma ISO: 9001 u otra norma internacional de calidad?**

Se elaboró el manual de calidad de acuerdo a la norma ISO 9001 con código MA-SGC-01 .Vea anexo 16 “Manual de Calidad”.

**P44- ¿La empresa tiene un Sistema de Gestión de la Calidad certificado?**

La empresa no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad certificado.

**P45- ¿La empresa tiene una política de calidad enunciada, aprobada por la gerencia general?**

Se elaboró la Política de Calidad aprobada el 22/10/2015. Vea anexo 17 “Política de Calidad”

**P46- ¿La empresa difunde la Política y Objetivos de Calidad al personal?**

Se elaboró los objetivos de calidad correspondientes para el año 2016. Vea anexo 18 “Objetivo de Calidad”.

Asimismo se deberá demostrar en la auditoria los registros de difusión de todo el personal de la Política y Objetivos. Vea anexo 19 “Formato de Registro de Difusión”.

**P47- ¿Tienen un procedimiento escrito e implementado para controlar la revisión, aprobación, control de cambios e identificación de sus documentos y registros?**

Se elaboró el Procedimiento Control de Documentos y Registros P-SGC-01. Vea anexo 20

Asociado a este procedimiento se elaboró el formato F-SGC-01 “Lista Maestra de Documentos y Registros”. Vea anexo 21.

Se deberá demostrar en la auditoria el cumplimiento del procedimiento y el llenado de la lista Maestra de Documentos y Registros.

**P48- ¿Ha definido objetivos de calidad pertinentes, alineados con las necesidades de la empresa?**

Se elaboró los objetivos de calidad correspondientes para el año 2016. Vea anexo 18 “Objetivo de Calidad”.

**P49- ¿La empresa ha definido e implementado indicadores de gestión medibles, para la organización; permitiendo monitorear el cumplimiento de los objetivos planteados?**

Se elaboró los indicadores de gestión medibles, se deberá demostrar el seguimiento de los objetivos planteados cumpliendo con la meta establecida. Vea anexo 22 “Indicadores de Medición “

**P50- ¿La empresa ha designado un representante de la dirección para asegurar que se haya establecido y se mantenga el Sistema de Gestión de Calidad?**

La empresa designó como Representante de la Dirección del Sistema de Gestión de Calidad al Gerente General. Se elaboró el formato F-SGC-02 de Nombramiento del Representante del Sistema Integrado de Gestión por la Alta Dirección. Vea anexo 23.

**P51- ¿Se realizan periódicamente, revisiones del sistema de gestión, por parte de la gerencia, generando los registros correspondientes?**

Se elaboró el Procedimiento de Revisión por la Dirección P-SGC-02 el cual establece la periodicidad de las revisiones cada año. Vea anexo 24

Adicional a ello se elaboró el Acta de Revisión por la Dirección F-SGC-03. Vea anexo 25.

Se deberá demostrar en la auditoria el registro de la revisión realizada por la dirección del SGC.

**P52. ¿Se han definido las especificaciones de los productos / servicios ofertados?**

La empresa ha definido las especificaciones del servicio en su Brochure, especificando características de las unidades vehiculares para la de ejecución del servicio, disponibilidad de vehículos y personal especializado. Vea anexo 26 “Brochure”

**P53- ¿Cuando algún material o propiedad del cliente se encuentra temporalmente en las instalaciones de la empresa, este material está plenamente identificado y se toman las precauciones requeridas para evitar su deterioro?**

No aplicable, la organización no mantiene material o propiedad del cliente en las instalaciones de la empresa.

**P54- ¿La empresa tiene un procedimiento escrito e implementado, para controlar los servicios no conformes?**

Se elaboró el Procedimiento para Servicio No Conforme P-SGC-04. Vea anexo 27

Incluye el Informe de No Conformidad F-SGC-05. Vea anexo 28.

Se deberá demostrar los registros de los informes de no conformidad cerrados y el sustento de los resultados.

**P55- ¿La empresa tiene un procedimiento escrito e implementado para la generación de acciones correctivas y acciones preventivas? En caso de existir, incluye:** Se elaboró el procedimiento P-SGC-03 Acciones Correctivas y Preventivas. Vea anexo 29

**P56. Revisión de no conformidades.** Se elaboró el Informe de No Conformidad F-SGC-05 y F-SGC-06 Acción Correctiva. Vea anexo 30

**P57. Determinación de las causas de la no conformidad** Se elaboró el Informe de No Conformidad F-SGC-05 y F-SGC-06 Acción Correctiva. Vea anexo 30

**P58. Determinación e implementación de las acciones necesarias.** Se elaboró el Informe de No Conformidad F-SGC-05 y F-SGC-06 Acción Correctiva. Vea anexo 30

**P59. Registro de resultados de las acciones tomadas.** Se elaboró el Informe de No Conformidad F-SGC-05 y F-SGC-06 Acción Correctiva. Vea anexo 30

Se deberá demostrar al auditor el informe de acción correctiva/preventiva cerrada con todo el sustento de su implementación y resultada.

**P60. ¿La empresa tiene un procedimiento escrito e implementado para la realización de auditorías internas, el mismo que incluye registros de auditorías internas y resultados?**

Se elaboró el procedimiento P-SGC-05 Auditoria Internas. Vea anexo 31.

Adicional a ello se elaboró:

- F-SGC-07 Plan de auditoria. Vea anexo 32.
- F-SGC-08 Programa de auditorías. Vea anexo 33.
- F-SGC-09 Informe de auditorías. Vea anexo 34.

En la auditoria demostrar que se realizó la auditoria evidenciando el informe de Auditorias y formatos asociados.

**P61- ¿Han tenido auditorías internas / externas para comprobar la eficiencia del Sistema, y que hayan incluido todos los procesos?**

Se deberá demostrar el informe de auditoría realizado. Además de ello presentar los registros de acciones correctivas/preventivas.

**P62- ¿La empresa ha definido las competencias para las diferentes funciones de la organización? (Por ejm. Perfiles).**

La empresa presentó el Perfil de Puestos en el que se incluye las competencias para las diferentes funciones de la organización.

Vea anexo 35 “F-SGH-01 Perfil de Puestos”

**P63- ¿Las competencias (perfiles) definidas consideran educación, formación, habilidades y experiencia (de acuerdo a lo requerido por el puesto)?**

Los Perfiles que se incluyen en el Perfil de Puestos F-SGH-01 consideran educación, formación, habilidades y experiencia. Vea anexo 35 “F-SGH-01 Perfil de Puestos”.

**P64- ¿Han implementado un procedimiento sistemático de reclutamiento de personal para evaluar el cumplimiento del perfil requerido? En caso la respuesta sea positiva, presentar los registros que acrediten esta evaluación.**

Se elaboró el Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal. Vea anexo 36

Adicional a ello se elaboró el Registro de Evaluación de Personal F-SGH-02. Vea Anexo 37. Se deberá demostrar el registro de evaluación para cada postulante que se entrevistó.

**P65- Al momento de contratar a los conductores, adicionalmente se les solicita**

- **Certificado de antecedentes penales / Policiales**
- **Record de conductor**

La empresa solicita estos requerimientos en el Perfil de Puestos F-SGH-01 (Conductor) y Registro de Evaluación de Personal F-SGH-02

**P66. ¿Tienen un programa de capacitación del personal, basado en las necesidades de capacitación detectadas?**

Se elaboró el formato F-SGH-03 Programa de Capacitación anual e incluye temas de calidad, HSE, servicio y conocimientos técnicos. Vea anexo 38.

Se deberá evidenciar los registros de capacitación y certificados de acuerdo al programa de capacitación. Se deberá incluir a todos los participantes que estén especificados en el programa.

**P67. ¿La capacitación de los conductores incluye manejo defensivo?**

Se incluyó en el programa de capacitación el tema de manejo defensivo.

La empresa deberá evidenciar los certificados y registros de capacitación correspondientes.

**P68- ¿En caso tuvieran un programa de capacitación, este se cumple?**

Se deberá evidenciar los registros de capacitación y certificados de acuerdo al programa de capacitación. Se deberá incluir a todos los participantes que estén especificados en el programa.

**P69- ¿La empresa mantiene archivos del personal en el cual se evidencie la educación, formación y experiencia?**

La empresa presenta archivadores ordenadas por orden alfabético de todos los trabajadores el cual incluye:

- Evaluación Realizada
- CV Documentado
- Requisitos del Perfil archivados
- Certificados de Capacitación
- Examen Medico

**P70- ¿Se realiza un registro del mantenimiento correctivo de las unidades de transporte?**

La empresa tiene implementado el formato F-SGM-01 Registro Correctivo. Vea anexo 39

La empresa deberá evidenciar los registros en caso se haya suscitado algún mantenimiento correctivo.



**P71- ¿Tienen implantado un programa de mantenimiento preventivo?**

La empresa tiene implementado el formato F-SGM-02 Mantenimiento Preventivo de Vehículos. Vea anexo 40

Se realiza mantenimiento preventivo cada 5000 Km de todas las unidades. Se deberá demostrar facturas del concesionario que se realiza el mantenimiento.

**P72- ¿Tienen definido e implantado un programa de calibración de los instrumentos de medición?**

No aplicable, la empresa no requiere instrumentos de medición para la línea homologada.

**P73- ¿Los equipos de medición se encuentran identificados con etiquetas que indiquen cuando fueron calibrados y cuando es su próxima calibración?**

No aplicable, la empresa no requiere instrumentos de medición para la línea homologada.

**P74- ¿La calibración de los instrumentos de medición se realiza con patrones trazables?**

No aplicable, la empresa no requiere instrumentos de medición para la línea homologada.

**P75- ¿La empresa ha implementado un procedimiento sistemático para seleccionar a sus proveedores (de productos y/o servicios), incluyendo criterios de calidad?**

Se elaboró el Procedimiento de Compras y Contratación de Servicios P-LOG-01. Vea anexo 41.

Adicional a ello se elaboró anexo 42 “F-LOG-01 Selección de Proveedores”

Se deberá evidenciar las hojas técnicas de cada uno de los productos/servicios adquiridos, formato de selección y facturas de compra.

**P76- ¿La empresa ha implementado un procedimiento sistemático para evaluar periódicamente el desempeño de sus proveedores?**

Se elaboró el Procedimiento de Compras y Contratación de Servicios P-LOG-01. Vea anexo 41.

Adicional a ello se elaboró anexo 43 “F-LOG-02 Evaluación de Proveedores”.

**P77- ¿Tienen implantado un procedimiento sistemático de inspección de los productos comprados?**

Se elaboró el Procedimiento de Inspección de Productos Comprados P-LOG-02. Vea anexo 44.

Adicional a ello se elaboró el formato F-LOG-03 “Inspección de Productos”. Vea anexo 45.

Se deberá demostrar el registro de inspección de todos los productos comprados.

**P78- ¿Solicitan certificados de calidad por lote de materia prima y/o insumos adquiridos?**

No aplicable, para la línea homologada.

**P79- En el almacén de materias primas e insumos / productos: Los productos tienen identificación y se mantiene un control de stock de los mismos.**

No aplicable, la empresa no requiere de almacén de materias primas para la línea homologada.

**P80- Se encuentra organizado y su capacidad es la adecuada, para la cantidad de productos almacenados.** No aplicable, la empresa no requiere de almacén de materias primas para la línea homologada.

**P81- Tiene definida un área de productos no conformes.** No aplicable, la empresa no requiere de almacén de materias primas para la línea homologada.

**P82- Tienen hojas de seguridad de los productos almacenados, cuando estos representan algún tipo de riesgo para la salud o el medioambiente.** No aplicable, la empresa no requiere de almacén de materias primas para la línea homologada.

**P83- En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que pueda afectar la conformidad del servicio. ¿Se realiza un control de los procesos subcontratados?**

La empresa tiene contrato vigente con las concesionarias que realiza Mantenimiento, solicita la documentación: Informe de Revisión Técnica, Registro de Mantenimientos.

Se elaboró el procedimiento P-LOG-03 “Control de Subcontratación”. Vea anexo 46.

Se deberá demostrar los registros F-LOG-02 de la evaluación del subcontratista.

**P84- Realizan supervisión en campo de las empresas subcontratadas.**

Se deberá demostrar los registros de auditoria en las empresas subcontratadas. Se elaboró el procedimiento P-LOG-03 “Control de Subcontratación”. Vea anexo 46.

**P85- Controlan que las empresas subcontratadas realicen el mantenimiento preventivo de sus unidades**

No aplicable, todo el mantenimiento se subcontrata con el concesionario de cada vehículo a cargo de Transporte Arequipa S.A.C.

**P86- Controlan que las empresas subcontratadas capaciten a sus conductores en manejo defensivo y seguridad**

No aplicable. No se subcontrata choferes.

**P87- ¿La empresa tiene un sistema propio de planeamiento y programación de sus obras/servicios?**

En el registro de operaciones se monitorea y realiza un seguimiento a todos los servicios que se realizan diarios, los conductores que se encuentran en servicio, la hora de inicio y fin del servicio, la disponibilidad de las camionetas o vanes para futuras contrataciones y si se presenta algún tipo de observación en el servicio brindado.

Vea anexo 47 “F-GO-01 Registro diario de operaciones”.

**P88- En caso sea positiva la respuesta a la pregunta anterior, ¿Utilizan algún software o medio informático para la actividad de planeamiento y programación de sus obras / servicios / la producción?**

La empresa utiliza Hojas de Cálculo Excel.

**P89. ¿Tienen especificaciones escritas del servicios / producto, identificadas como vigentes y disponibles en los lugares pertinentes?**

La empresa ha definido las especificaciones del servicio en su Brochure, especificando características de las unidades vehiculares para la de ejecución del servicio, disponibilidad de vehículos y personal especializado. Vea anexo 26

**Tienen implantado un procedimiento sistemático para realizar el control de calidad durante el proceso de:**

**P90. Estiba / Carga**

No aplicable, la empresa no ejecuta servicios de estiba y carga.

**P91. Transporte.** Se elaboró el procedimiento de transporte P-GO-01 “Transporte de Personal”. Vea anexo 48

**P92 Descarga/Desestiba**

No aplicable, la empresa no ejecuta servicios de estiba y carga.

**P93. ¿Se trabaja con una orden de servicio durante la ejecución de este?**

La empresa trabaja con una Orden de Servicio y Contratos de Arrendamiento para la ejecución de todos sus servicios.

**P94. ¿Cuenta con documentos que permitan realizar una trazabilidad / seguimiento / rastreo del servicio brindado / producto(s) que fabrica?**

La trazabilidad se realiza a través del sistema GPS el cual se monitorea a diario desde la plataforma online.

**SEGURIDAD, SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE****P95. ¿La empresa tiene una Política de Salud y Seguridad Ocupacional enunciada, aprobada por la gerencia general y difundida al personal?**

La empresa cuenta con Política de Seguridad y Salud Ocupacional, se deberá mostrar los registros de difusión a todo el personal. Vea anexo 49 “Política de Seguridad”

**P96. ¿Posee un Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional?**

La empresa cuenta con el Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional. Vea anexo 50 RL-SGS-01

**P97. ¿Se ha realizado una identificación de peligros y evaluación de riesgos en la ruta y en las instalaciones?**

La empresa ha realizado la identificación de peligros y evaluación de riesgos: Transporte de personal. Se elaboró el IPERC de Trabajo Administrativo. Cabe mencionar que se utilizó la

metodología de Sociedad Minera Cerro Verde para determinar la severidad del riesgo. Vea anexo 51 F-SGS-01 IPERC

**P98. ¿Han definido un listado de tareas peligrosas cuyo riesgo deba ser controlado?**

Se elaboró el listado de tareas peligrosas F-SGS-02 Listado de tareas peligrosas. Vea Anexo 52

**P99. ¿Han definido los riesgos de enfermedades ocupacionales que puede sufrir el personal?**

Se elaboró la F-SGS-03 la Lista de Riesgo de Enfermedades ocupacionales. Vea anexo 53

**P100. ¿Monitorean Indicadores de SSO, Índices de Frecuencia, Severidad y Accidentabilidad?**

La empresa realiza el monitoreo de Indicadores de SSO, Índices de Frecuencia, Severidad y Accidentabilidad cada semana, a cargo del Supervisor de HSE, Horas Hombre 263621 correspondiente al 2015, manteniendo los indicadores en 0. Vea anexo 54 F-SGS-04 “Indicadores Seguridad”

**¿Tienen implantados los siguientes procedimientos de seguridad y salud ocupacional?**

**P101. • Manipuleo / almacenaje de productos químicos / inflamables**

No aplica al servicio de la línea Homologada

**P102. • Tareas Críticas (trabajos en altura, caliente, espacios confinados)**

No aplica al servicio de la línea Homologada

**P103. • Manejo defensivo**

Se elaboró el procedimiento de transporte P-GO-01 “Transporte de Personal”. Vea anexo 48

**P104. • Inspecciones planeadas (de trabajo en campo / planta)**

La empresa cuenta con el procedimiento P-SGS-01 Inspecciones. Vea anexo 55

Adicional a ello se presenta el formatos F-SGS-05 “Check List Vehículos”. Vea anexo 56

Se deberá demostrar los registros de las inspecciones realizadas.

**P105. • Investigación de accidentes**

La empresa cuenta con el procedimiento P-SGS-02 Investigación de Accidentes. Vea anexo 57

Adicional a ello se presenta el formatos F-SGS-06 “Reporte de Accidente”. Vea anexo 58

No se registra accidentes a la fecha.

**¿En la empresa cumplen con las siguientes medidas de seguridad?****P106. • Uso de extintores con carga vigente (en oficinas, vehículos, equipos pesados, frentes de trabajo, etc.)**

Extintores con carga vigente en oficinas y vehículos. El plazo de vigencia es Marzo 2016.

**P107. • Uso y Mantenimiento de equipos de protección personal.**

Se utiliza el formato F-SGS-07 Check List EPP. Vea anexo 59. Se deberá demostrar el registro de mantenimiento mensual del EPP

**P108. • Señalización (advertencia, prohibiciones, obligación, información general), restricción de acceso a áreas de riesgo**

La oficina cuenta con las siguientes señalizaciones:

- Extintores
- Botiquín
- Salidas

- Capacidad Máxima
- Zona en caso de Sismo
- Riesgo eléctrico en Tableros

**P109. • Equipos de primeros auxilios**

Se utiliza el formato F-SGS-08 Check List Botiquín. Vea anexo 60. Se deberá demostrar la inspección del botiquín de primeros auxilios con una frecuencia mensual.

**P110. • Simulacros de siniestro**

Se elaboró el formato F-SGS-09 Informe de Simulacro. Vea anexo 61. Se deberá demostrar la realización de un simulacro de siniestro de forma anual.

**P111. • Dictado de charlas de seguridad**

Se elaboró el formato F-SGH-03 Programa de Capacitación anual e incluye temas de calidad, HSE, servicio y conocimientos técnicos. Vea anexo 38. Se deberá demostrar los registros de difusión de Charlas.

**P112. ¿La empresa tiene implantado un Sistema de Gestión Ambiental?**

La empresa cuenta con un Sistema de Gestión Ambiental implementad pero no certificado.

**P113. ¿La empresa ha evaluado el impacto de sus actividades en el medioambiente?**

Se elaboró la Matriz de identificación de los aspectos ambientales significativos F-SGA-01, todos los aspectos ambientales evaluados son No Significativos. Vea anexo 62.

**P114. ¿Han realizado pruebas de emisión de gases tóxicos a todas sus unidades?**

Por exigencias del cliente la empresa tiene implementado la prueba de emisión de gases tóxicos a todas sus unidades cada seis meses (Revisión Técnica).



**P 115. ¿Tienen implementado procedimientos escritos para el manejo de desechos domésticos y tóxicos?**

La empresa tiene implementado el Procedimiento de Desechos de domésticos y tóxicos P-SGA-01. Vea anexo 63

**P116. ¿Tienen un procedimiento para dar respuesta a emergencias ambientales? (Derrame de hidrocarburos, sismos, incendio, explosiones, etc.)**

La empresa tiene implementado el Procedimiento de Emergencias Ambientales P-SGA-02. Vea anexo 64

**P117. ¿Realiza monitoreos de los impactos ambientales de sus actividades? Gases de combustión, ruido, calidad de aguas, etc.**

La empresa realiza el Monitoreos en el mantenimiento Preventivo y Gases de combustión a la unidades (Revisión Técnica)

**P118. ¿Manejan Indicadores de Desempeño Ambiental?**

La empresa cuenta con los Indicadores Ambientales P-SGA-03 .Se deberá demostrar su seguimiento. A Noviembre no se registra incidentes ambientales. Vea anexo 65

**GESTION COMERCIAL**

**P119. Previo a la realización de la venta, la empresa evalúa si está en condiciones de satisfacer los requerimientos del cliente (en cuanto a calidad, cantidad y plazo de entrega), proporcionándole alguno de los siguientes documentos:**

- **Cotización**

La empresa cuenta con un formato para realizar cotizaciones para sus servicios. Vea anexo 66 F-COM-01 Cotización.

Se deberá evidenciar los registros de cotización realizados.

**P120. ¿La empresa evalúa la satisfacción de sus clientes, guardando registros de dicha actividad?**

La empresa cuenta con la Evaluación de Satisfacción del Cliente F-COM-02 “Encuesta”.  
Vea anexo 67

Se deberá demostrar todas las encuestas realizadas.

**P121. En caso evalúe la satisfacción del cliente, ¿toma acciones basadas en el resultado de la evaluación realizada?**

En el caso que no se cumpla con el objetivo de calidad de 100 % de satisfacción se procederá a ejecutar el procedimiento de servicio no conforme y acciones correctivas.

Asimismo se elaboró el formato F-COM-03 “Acciones de Resultado de Encuesta”. Vea anexo 68

**P122. ¿Tienen implantado un procedimiento sistemático para la atención de quejas u observaciones de los clientes?**

Se elaboró el Procedimiento sistemático de Atención de Quejas y Observaciones del cliente, P-COM-01. Vea anexo 69. Asimismo se elaboró el formato Registros de Quejas y Sugerencias F-COM-04. Vea anexo 70

**P123. ¿La empresa registra las quejas / observaciones de los clientes y genera una estadística de las mismas?**

Se elaboró el formato Registros de Quejas y Sugerencias F-COM-04. Vea anexo 70. Se deberá demostrar la estadística de quejas. A la fecha no se registran quejas.

**P124. ¿Es posible conocer el plazo de entrega y verificar el cumplimiento del mismo, luego de concluido el servicio / la venta / la entrega del producto?**

En el registro de operaciones se monitorea y realiza un seguimiento a todos los servicios que se realizan diarios, los conductores que se encuentran en servicio, la hora de inicio y fin del servicio, la disponibilidad de las camionetas o vanes para futuras contrataciones y si se presenta algún tipo de observación en el servicio brindado.

Vea anexo 47 “F-GO-01 Registro diario de operaciones”.

**P125. ¿Tiene establecido un procedimiento de trabajo sistemático para afrontar retrasos en la ejecución y finalización del servicio / fabricación y/o entrega del producto?**

Se elaboró Procedimiento para Atención de retrasos en la ejecución del Servicio P-COM-02. Vea anexo 71

Se establece unidades vehiculares disponibles, conductores de retén, transbordo de personal, establece el Procedimiento de Traslado de personal P-GO-02. Vea anexo 72

**P127. ¿Brinda sus productos / servicios con garantía?**

La empresa emite Cartas Fianza a solicitud el cliente, establecen unidades y conductores de retén, unidades con una antigüedad no mayor a 3 años.

6.1.2. Definición de indicadores de medición

A continuación se definirán los indicadores de medición (ratios) a ser utilizados para la medición de los requerimientos del cuestionario.

Se definirán los indicadores en relación a las áreas de evaluación

**Tabla 63: Indicadores Sección Financieros Y Obligaciones**

El seguimiento de los indicadores de esta sección estará a cargo del Gerente Administrativo

N <sup>a</sup>	Nombre del Indicador	Formula	Meta	Pregunta del Cuestionario
1	Ratios de Liquidez General	Activo Cte./Pasivo Cte.	Mayor a 1	8 a la 15
2	Prueba Acida	(Activo Cte - Inventario) / Pasivo Cte)	Mayor a 1	8 a la 15
3	Ratio de Liquidez	Activo No Cte./Pasivo No Cte.	Mayor a 1	8 a la 15
4	Rotación de cuenta x cobrar.	Ventas/ Cuentas pendientes de Cobro	Mayor a 12 veces por año	8 a la 15
5	Rotación de cuenta x pagar.	Compras / Cuentas a Pagar	Menor a 10	8 a la 15
6	Razón de endeudamiento	(Total Pasivo/ Total activo) x 100	Menor a 1	8 a la 15
7	Rentabilidad sobre Patrimonio	(Utilidad neta / Patrimonio) x 100	10%	8 a la 15
8	Obligaciones Bancarias a corto y largo plazo	Nro. de Obligaciones al día en los pagos/Nro. de Obligaciones totales X 100	100%	16, 17
9	Procesos Judiciales	Nro. de Procesos Judiciales	0	18

10	Pólizas	Nro. de Pólizas vencidas/ Nro. de Pólizas totales	0%	21
11	Obligaciones Legales	Nro. de pagos pendientes de Essalud/ SUNAT/AFP y Planillas en el mes	0	22

Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Propia

Año: 2015

**Tabla 64: Indicadores Capacidad Operativa**

N <sup>a</sup>	Nombre del Indicador	Formula	Meta	Pregunta del Cuestionario
1	Oficinas	Nro. de contratos de alquiler vencidos en el año	0	23,24
2	Capacidad de Contratación	Nro. de unidades ocupadas/ Nro. de Unidades Disponibles X 100	90%	28
3	Copia de Seguridad	Nro. de Veces que se realiza Back up por mes	2	39
4	Licencias de Software	Nro. de vigencias vencidas de Software en el mes	0	38
5	Inversiones	Nro de inversiones en mejorar equipamiento en el año	1	42

Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Propia

Año: 2015

**Tabla 65. Indicadores de Gestión de Calidad**

<b>N<sup>a</sup></b>	<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Formula</b>	<b>Meta</b>	<b>Pregunta del Cuestionario</b>
1	Difusión Manual de Calidad	$\frac{\text{N}^{\text{a}} \text{ Personas Capacitadas en el Manual de Calidad}}{\text{Total de Trabajadores}} \times 100$	100%	43
2	Difusión de Política de calidad	$\frac{\text{N}^{\text{a}} \text{ Personas Capacitadas en la Política}}{\text{Total de Trabajadores}} \times 100$	100%	46
3	Difusión de Objetivos de calidad	$\frac{\text{N}^{\text{a}} \text{ Personas Capacitadas en los objetivos}}{\text{Total de Trabajadores}} \times 100$	Mayor a 1	46
4	Lista Maestra	$\frac{\text{Nro de documento ingresados a la lista maestra}}{\text{Nro total de documentos}}$	100%	47
5	Capacitar al 100% del personal de Transporte Arequipa S.A.C en la calidad del servicio que brinda la empresa.	$\frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Capacitaciones Programadas}} = 1$	1	49,66,68
6	Revisión por la Dirección	$\frac{\text{Nro de Revisiones de la Dirección}}{\text{por año}}$	1	49
7	Servicios No Conformes	$\frac{\text{Nro de Servicios No Conformes Cerrados}}{\text{Nro de Servicios No}}$	80%	54

		conformes totales X 100 en el mes		
8	Acciones Correctivas/Preventivas	Nro. AC- AP implementadas/ Nro AC- AP totales en el mes X100	80%	55 la 59
9	Auditorias	Nro. de Auditorias Anuales	2	60
10	Perfil de Puesto	Nro de Trabajadores que no cumplen con el perfil de puesto	0	62
11	Selección	Antecedentes Penales de los Conductores	0	65
12	Selección	Nro de papeletas de los Conductores postulantes	Menor a 5	65
13	Mantenimiento Preventivo	Numero de mantenimientos Efectuados / Numero de mantenimientos técnicos programados =1	1	71
14	Mantenimiento Correctivo	Nro de Mantenimiento Correctivos / Nro de Mantenimientos total X 100	Menor a 5%	70
15	Desempeño de Proveedores	Puntaje evaluación de Proveedor	66%	76
16	Inspección de Productos	Nro de Productos Inspeccionados/ Nro de	100%	77

		Productos comprados x 100		
17	Certificados de Calidad	Nro de Certificados de Calidad Solicitados/ Nro de Productos comprados x 100	95%	78
18	Manejo de Subcontratistas	Nro de inspecciones en campo x mes	1	83
19	Planeación del Servicio	Nro de Servicios Planeados/ Nro total de Servicios ejecutados x 100	95%	87

Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Propia

Año: 2015

**Tabla 66. Indicadores de HSE**

<b>Nº</b>	<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Formula</b>	<b>Meta</b>	<b>Pregunta del Cuestionario</b>
1	Difusión de Política de Seguridad	Nº Personas Capacitadas en la Política / Total de Trabajadores X 100	100%	95
2	Difusión de Reglamento de Seguridad	Nº Personas Capacitadas en el Reglamento / Total de Trabajadores X 100	100%	96



3	IPERC	Nro de Controles Implementados/ Nro total de Controles especificados en el IPERC X 100	100%	97
4	Índice de Frecuencia	Lesión con tiempo perdido en el mes x 200,000 horas/ Nro de horas de trabajadas	0	100
5	Índice de Gravedad	Días perdidos en el mes x 200,000 / Número de horas trabajadas	0	100
6	Índice de Accidentabilidad	IP x IC / 200,000 horas	0	100
7	Inspecciones Seguridad	Nro de Inspecciones realizadas/ Nro de inspección programadas X 100	95%	104
8	Accidentes	Nro de accidentes por mes	0	105
9	Simulacros	Nro de Simulacros realizados/ Nro de simulacros programados X 100	100%	110

10	EPP	Nro de Personas que recibieron EPP/ Nro total de Trabajadores	100%	107
11	Extintores	Nro de Extintores vencidos	0	106
12	Matriz de Impactos	Nro de Controles ambientales implementados/ Nro de impactos detectados X 100	100%	113
13	Revisión Técnica de Humo	Nro de revisiones realizadas/ Nro de revisiones programadas X 100	100%	114
14	Emergencias Ambientales	Nro de Emergencias Ambientales	0	116
15	Impacto Ambiental	Nª Condiciones sub estándares corregidas/ Nª Condiciones identificadas X 100	100%	118
16	Residuos Domésticos	% Residuos Reciclaje	100%	118

Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Propia

Año: 2015

**Tabla 67: Gestión Comercial**

<b>N<sup>a</sup></b>	<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Formula</b>	<b>Meta</b>	<b>Pregunta del Cuestionario</b>
1	Satisfacción de cliente	Pregunta de % (Satisfacción)	100%	120
2	Acciones basadas en las encuestas	Nro. Acciones realizadas/ Nro Acciones planificadas	90%	121
3	Quejas	Nro. de quejas por mes	0	122
4	Retrasos	Nro. de retrasos en el mes	0	125

Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Propia

Año: 2015

## **7. CAPITULO 06: PROPUESTA DE IMPLEMENTACION, REVISION Y AUDITORIA**

### 7.1. Propuesta de Implementación y Revisión

En esta etapa se procederá a desarrollar una propuesta para la implementación de los documentos elaborados a fin de obtener los registros necesarios para que se evidencie el cumplimiento a los requerimientos del cuestionario.

En esta etapa es importante incluir el control documentario físico y electrónico ya que es indispensable que todos los requisitos se encuentren debidamente archivados y ordenados, cumpliendo el proceso y criterio especificado en el Procedimiento de Control de Documentos y Registros.

En relación a la revisión será indispensable el seguimiento y cumplimiento de los indicadores propuestos.

#### 7.1.1. Propuesta de Implementación

La ejecución de la implementación general deberá estar a cargo del Administrador de Contrato QA/QC conjuntamente con los responsables de cada área. A continuación las responsabilidades asignadas por cada sección del cuestionario.

**Tabla 68: Responsabilidades por secciones del cuestionario**

<b>Sección del Cuestionario</b>	<b>Responsable</b>
Información General	Gerente General
Información Adicional	Gerente General
Financiera y Obligaciones	Gerente de Administración y Finanzas
Capacidad Operativa	Gerente de Operaciones

Gestión de Calidad (Sistema de Gestión de Calidad)	Administrador de Contrato QA/QC
Gestión de Calidad (Gestión de Personal)	Gerente de Administración y Finanzas
Gestión de Calidad (Mantenimiento y Compras)	Gerente de Logística y Mantenimiento
Gestión de Calidad (Proceso Productivo)	Gerente de Operaciones
Seguridad, Salud y Medio Ambiente	Supervisor HSE
Gestión Comercial	Administrador de Contrato QA/QC

Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Propia

Año: 2015

Esquema General de Implementación:

Para la implementación de todos los documentos elaborados se propone realizar la siguiente metodología:

**Tabla 69: Plan de Acciones Implementación**

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
Inducción General del Proceso de Homologación a todo el personal. Se deberá indicar que es una Homologación, que beneficios traerá a Transporte Arequipa S.A.C y el proceso de auditoría que se llevara a cabo.	Administrador de Contrato QA/QC
Revisión Final de documentos elaborados (Formato, Redacción, etc.)	Administrador de Contrato QA/QC
Impresión y envío de documentos físicos para firma	Administrador de Contrato QA/QC

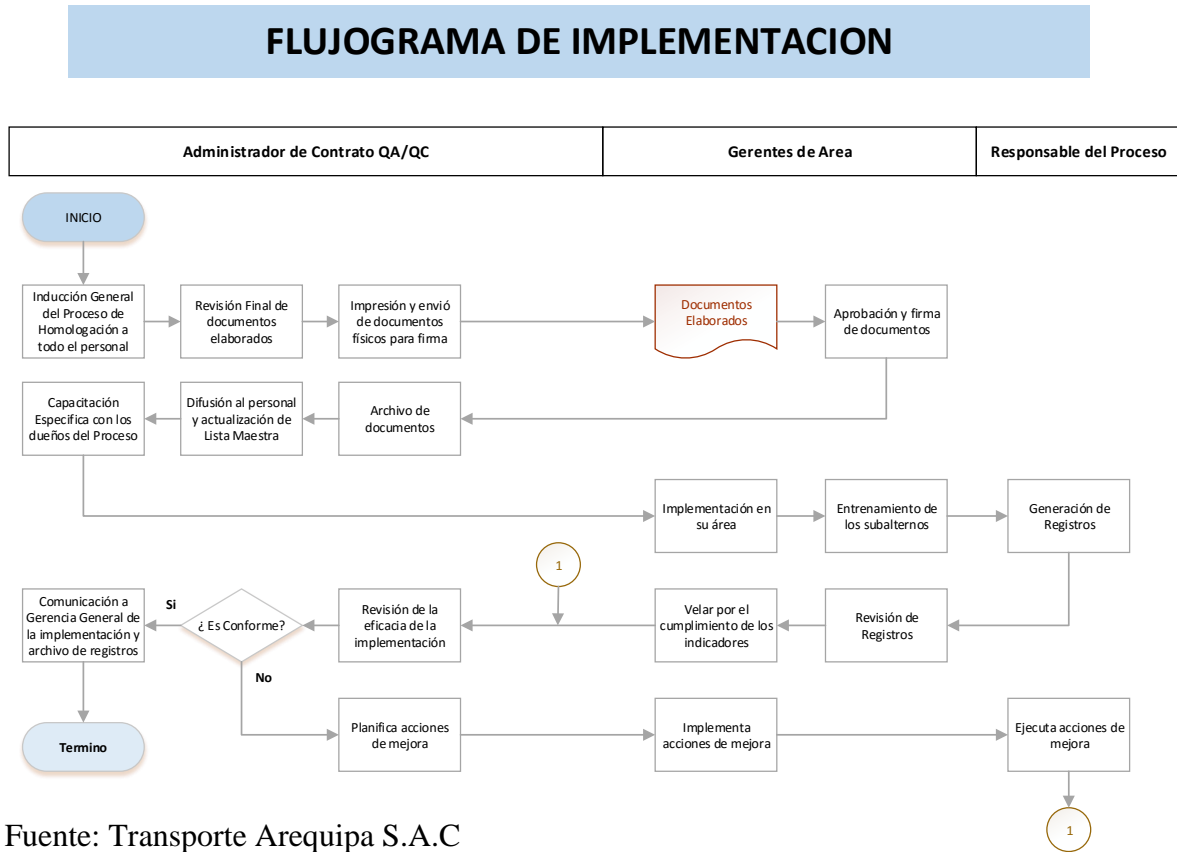
Aprobación y firma de documentos	Gerentes de Área
Archivo de documentos (Físico y Digital)	Administrador de Contrato QA/QC
Difusión al personal vía mail la aprobación de los documentos y su ubicación en el intranet y actualización de Lista Maestra	Administrador de Contrato QA/QC
Capacitación Específica con los dueños del Proceso	Administrador de Contrato QA/QC
Implementación en su área	Gerentes de Área
Entrenamiento de los subalternos	Gerentes de Área
Generación de Registros	Responsable del Proceso
Revisión de Registros	Gerentes de Área
Velar por el cumplimiento de los indicadores	Gerentes de Área
Revisión de la eficacia de la implementación	Administrador de Contrato QA/QC
¿Es conforme la implementación? Si: Comunicación a Gerencia General de la implementación y archivo de registros. <b>Fin del Proceso</b> No: Continúa siguiente actividad	Administrador de Contrato QA/QC
Planifica acciones de mejora	Administrador de Contrato QA/QC
Implementa acciones de mejora	Gerentes de Área
Ejecuta acciones de mejora ( Continúa a la revisión de la eficacia de la implementación)	Responsable del Proceso Administrador de Contrato QA/QC

Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Propia

Año: 2015

**Ilustración 22: Flujograma de Implementación**



Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Propia

Año: 2015

Vea anexo 73: Flujograma general de la implementación.

Se propone realizar la implementación en un mes y medio. A continuación se propone la línea de tiempo de implementación. Vea anexo 74: Línea de Tiempo.

### 7.1.2. Propuesta documental

En el proceso de Homologación es muy importante que se tenga control y orden documental de los requerimientos solicitados por el cuestionario.

En la auditoria se considera mucho el orden y la rapidez en que se presentan los documentos al auditor. Como criterio general el orden de los archivadores debe estar organizados en relación a las preguntas del cuestionario y debidamente rotulados para su rápida identificación.

A continuación se propone la estructura documental que debe aplicar Transporte Arequipa S.A.C

- Archivador 1:

Rotulo: Sección Información General/Adicional

Contenido:

- ✓ Minuta de Constitución
- ✓ Cambios de Estatutos
- ✓ Ficha RUC
- ✓ Poderes Vigentes
- ✓ Partida Electrónica Registral
- ✓ Licencia de Funcionamiento

- Archivador 2:

Rotulo: Sección Financiera y Obligaciones (Parte 1)

Contenido:

- ✓ Estados Financieros auditados y firmados con todo el sustento de las cuentas.
- ✓ Informe INFOCORP



- ✓ Obligaciones Bancarias
- ✓ Estados de cuenta del banco ( Por Mes)
- ✓ Pólizas de Seguro (Constancia de Vigencias por mes)
  
- Archivador 3:

Rotulo: Sección Financiera y Obligaciones (Parte 2)

Contenido:

- ✓ Pagos Sunat ( 6 últimos Meses)
- ✓ Pagos AFP ( 6 últimos Meses)
- ✓ Pagos SNP ( 6 últimos Meses)
- ✓ Pagos ESSALUD( 6 últimos Meses)
- ✓ Pagos Planillas ( 6 últimos Meses)
  
- Archivador 4:

Rotulo: Capacidad Operativa

Contenido:

- ✓ Contrato de Alquiler Oficina
- ✓ Diagrama de Flujo
- ✓ Recibos de compra de teléfonos, celulares, Windows , Office
- ✓ Procedimiento de Copia de Seguridad
- ✓ Lista de Unidades Vehiculares y Equipos de Computo
- ✓ Documentos de Vanes por placa (Recibo de compra, contrato de alquiler, seguros, permisos, mantenimientos, control de humos, etc.)
  
- Archivador 5:

Rotulo: Sistema de Gestión de Calidad

**Contenido:**

- ✓ Manual de Calidad
- ✓ Procedimientos y formatos firmados
- ✓ Registros SIG( Lista maestra completa, informes de no conformidad, acciones correctivas, registros de difusión de política y objetivos, informe de auditorías, acta de revisión por la dirección)
- ✓ Brochure

Nota: La misión, visión, políticas y objetivos deberán estar exhibidos en la oficina y deben estar firmado por el Gerente General

- Archivador 6:

**Rotulo: Gestión de Personal****Contenido:**

- ✓ Relación del Personal
- ✓ Perfiles de Puesto
- ✓ Procedimientos y formatos
- ✓ Programa de Capacitación
- ✓ File alfabético del personal que incluya ( evaluación realizada para el reclutamiento, CV documentado, antecedentes penales, licencias, certificados de capacitaciones realizadas por Transporte Arequipa S.A.C y otros , record de Conductores, fotocheck, exámenes médicos, ausencias)
- Archivador 7:

**Rotulo: Mantenimiento, Compras y Proceso Productivo****Contenido:**

- ✓ Procedimientos de compra y formatos

- ✓ Registros ( Selección de proveedor , inspección de productos comprados, evaluación de proveedor, certificados de calidad, comprobantes de pago)
- ✓ Procedimiento y Registros de inspección de subcontratistas
- ✓ Programa de Mantenimiento Preventivo
- ✓ Registro de Mantenimiento Correctivo
- ✓ Comprobantes de pago de mantenimiento realizado por concesionario por mes y placa.
- ✓ Registro de operaciones
- ✓ Procedimiento de Transporte
- ✓ Ordenes de Servicio por mes
- Archivador 8:

Rotulo: Seguridad, Medio Ambiente y Salud

Contenido:

- ✓ Políticas , Reglamentos , procedimientos y formatos
- ✓ Registros de difusión
- ✓ Indicadores de HSE
- ✓ Registros por mes(difusión , entrega de EPP, revisión extintor/botiquín, inspecciones , informe de accidentes, iperc, capacitaciones, charlas de 5 minutos , informe de simulacros, incidentes ambientales)
- Archivador 9:

Rotulo: Gestión Comercial

Contenido:

- ✓ Procedimientos y formatos
- ✓ Cotizaciones/ Propuestas Técnicas por mes
- ✓ Registros ( Encuestas de satisfacción, informe de resultados, estadísticas de quejas, acciones tomadas)

- ✓ Cartas fianza

### 7.1.3. Revisión Global de la Homologación

Antes de iniciar el proceso con SGS, el Administrador de Contrato QA/QC deberá realizar una revisión global de todo el cuestionario y sus requerimientos a fin de asegurar un buen puntaje en la auditoría de Homologación.

Esta revisión se realizara conjuntamente con los responsables de cada sección especificados en la Tabla 56.

A continuación se propone la metodología para la revisión global.

La revisión será muy parecida a la utilizada para el diagnóstico con la salvedad de que se incluye una valoración adicional por el cumplimiento de los indicadores propuestos especificados en el punto 5.5.2 de la presente tesis

Se evaluara cada pregunta del cuestionario, asignando un valor que determine el cumplimiento de cada requerimiento. Cabe mencionar que el sistema evaluación de SGS consiste en asignar un punto por cada requisito que se cumple en su totalidad. Los cumplimientos parciales o que no se cumplen tienen cero puntos.

Asimismo se asignara como No aplica “NA” aquellos requisitos que no correspondan a Transporte Arequipa S.A.C. No se valoraran los requisitos que no aplican.

**Tabla 70: Valoración Revisión Global**

Valoración	Descripción	Puntaje SGS
4	Cumplimiento total y sistemático del requisito, con todos los registros y documentos actualizados y con una antigüedad de un año. Se cumple la meta del indicador propuesto.	1

3	Cumplimiento total y sistemático del requisito, con todos los registros y documentos actualizados y con una antigüedad de un año.	1
2	Cumplimiento parcial del requisito, no actualizado	0
1	No cumplimiento del requisito	0

Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Propia

Año: 2015

El puntaje total mínimo debe ser de 90% para que se inicie el proceso formal de Homologación con SGS.

## 7.2. Proceso SGS y Propuesta De Auditoria

### 7.2.1. Proceso SGS:

El esquema general de la evaluación de SGS es el siguiente:

- Proveedor efectúa el pago del proceso y envía el comprobante de pago a la Empresa Certificadora SGS
- El contratista dispone de 10 días útiles para la entrega del cuestionario y documentos solicitados.
- Empresa Certificadora recibe el cuestionario y documentos, se programa la fecha de auditoría.
- Evaluador de la Certificadora realiza la auditoría.
- El evaluador de la certificadora emitirá un informe en 8 días útiles.
- El contratista tendrá sus resultados en 8 días útiles, de acuerdo a la auditoría realizada.

A continuación se detalla las actividades a cumplimentarse y los responsables propuestos para llevar a cabo el proceso SGS para la Homologación.

**Tabla 71: Proceso SGS y Responsables**

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
Proveedor efectúa el pago del proceso y envía el comprobante de pago a la Empresa Certificadora SGS	Gerente de Administración
Una vez que se reciba la conformidad de pago, SGS procederá a enviar las claves de acceso al portal SGS. Se procederá a completar el cuestionario en la plataforma online	Administrador de Contrato QA/QC
Se enviara a todos los responsables de sección una copia impresa y digital del cuestionario llenado.	Administrador de Contrato QA/QC
Enviar cd y cuestionario impreso a las oficinas de SGS	Administrador de Contrato QA/QC
Coordinación de fecha de auditoria	Administrador de Contrato QA/QC
Solicitar datos del auditor	Administrador de Contrato QA/QC

Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Propia

Año: 2015

#### 7.2.2. Auditoria de Homologación SGS

##### Preparación de la Auditoria:

El Administrador de Contratos deberá coordinar la Auditoria de Homologación con SGS y se deberá definir la siguiente información:

- Datos del Auditor

- Fecha y lugar de la auditoria
- Participantes de la Auditoria ( Responsables de Cada Sección)
- Horario de la auditoria
- Viáticos del auditor en caso aplique

El objetivo es que se pueda gestionar una fecha de auditoria en la cual estén presentes todos los responsables de cada sección por parte de Transporte Arequipa S.A.C.

Se recomienda dejar todo los requerimientos ordenados un día antes de realizarse la auditoria. Asimismo coordinar con previa anticipación la sala de reunión donde se llevara a cabo la auditoria y el almuerzo con el auditor.

#### Itinerario de la Auditoria

A continuación se detalla el itinerario propuesto para llevar a cabo la auditoria en Transporte Arequipa S.A.C. Se considera que la auditoria empieza a las 9:00 am hasta las 5:00 pm.

**Tabla 72: Itinerario de Auditoria**

<b>Hora</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
9:00 am – 9:15 am	Reunión Inicial de Presentación	Gerente General
9:15 am - 10:00 am	Auditoria Información General y Adicional	Gerente General
10:00 am - 11:00 am	Auditoría Financiera y Obligaciones	Gerente de Administración y Finanzas
11:00 am - 11:45 pm	Auditoria Gestión de Calidad ( Gestión de Personal)	Gerente de Administración y Finanzas
11:45 am - 12:30 pm	Auditoria Capacidad Operativa	Gerente de Operaciones

12:30 pm a 1:00 pm	Auditoria y Revisión de un Vehículo de Transporte e Instalaciones	Gerente de Operaciones y HSE
1:00 pm a 2:00 pm	Refrigerio (Receso)	Gerente General
2:00 pm – 2:30 pm	Auditoria Gestión de Calidad (Proceso Productivo)	Gerente de Operaciones
2:30 pm – 3:00 pm	Auditoria Gestión de Calidad (Sistema de Gestión de Calidad)	Administrador de Contrato QA/QC
3:00 pm – 3:30 pm	Auditoria Gestión de Calidad (Mantenimiento y Compras)	Gerente de Logística y Mantenimiento
3:30 pm – 4:15 pm	Auditoria Seguridad, Salud y Medio Ambiente	Supervisor HSE
4:15 pm – 4:45 pm	Auditoria Gestión Comercial	Administrador de Contrato QA/QC
4:45 pm – 5:00 pm	Presentación de pendientes y cierre de la auditoria	Gerente General

Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Propia

Año: 2015

#### Recomendaciones durante la Auditoria

- Los Gerentes deberán respetar el itinerario propuesto.
- Los trabajadores deberán desempeñar con normalidad sus labores, los gerentes igualmente hasta que sea su turno para la auditoria.



- Mantener la cordialidad y el respeto en todo momento con el auditor.
- Solicitar al auditor desde el inicio la muestra, de modo que se gane tiempo buscando la información que se requiere.
- Anotar todos los comentarios, documentos solicitados y observaciones del auditor.
- Evitar distracciones durante la auditoria.
- En la reunión de cierre estar muy atentos a los comentarios del auditor ya que se dará una primera calificación de la auditoria.
- Demostrar siempre el orden y limpieza durante la auditoria.

#### Recomendaciones después la Auditoria

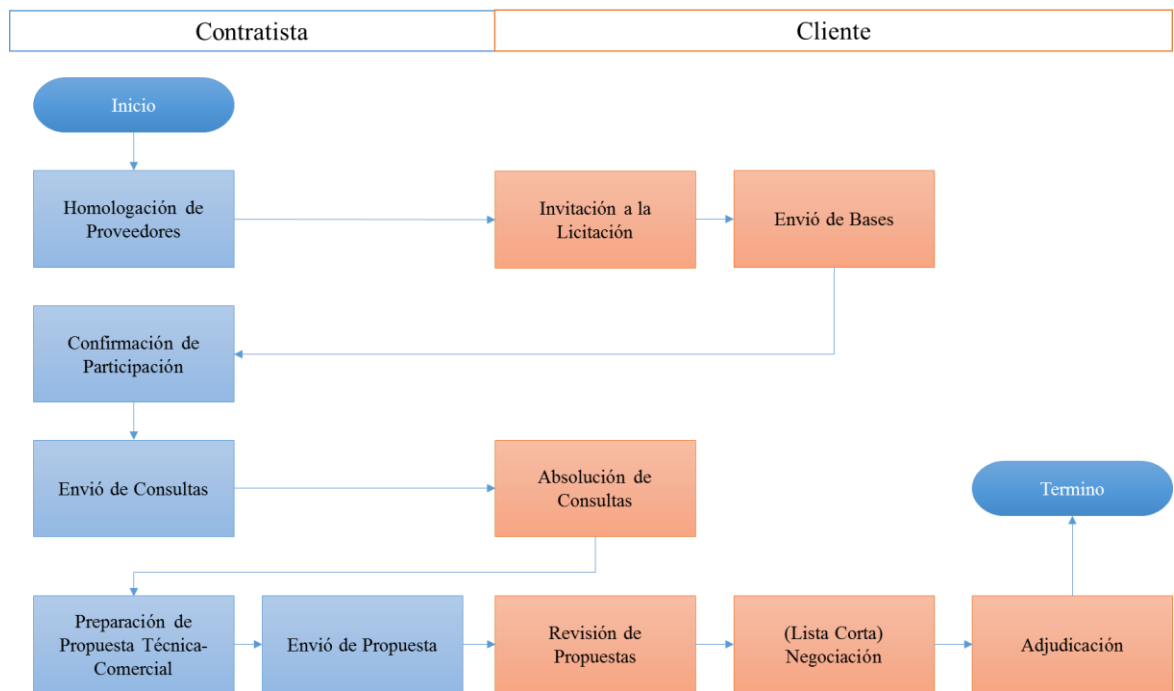
- Se deberá monitorear que se cuelgue el informe de auditoría dentro del plazo estipulado por SGS.
- Contrastar el resultado basado en las observaciones realizadas por en la reunión de cierre de la auditoria
- Comunicar a todo el personal el resultado
- Exhibir en las oficinas el certificado de Homologación.

### 7.3. Propuesta de Licitación

La Homologación es un paso muy importante para que un determinado Contratista pueda ganar una licitación. Sin embargo ello no garantiza la adjudicación de un determinado contrato. Existen diversos factores que se deben tomar en cuenta para lograr adjudicar un servicio.

A continuación se detalla el proceso General que se lleva a cabo en una licitación con un Proyecto Minero:

**Ilustración 23: Proceso General Licitación**



Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Propia

Año: 2015

Transportes Arequipa S.A.C deberá ser competitivo en la etapa de licitación y para ello deberá asegurar un servicio de calidad, a un precio competitivo, bajos costos, continuo, sostenible y rentable para la empresa.

A continuación la propuesta de acciones a realizarse después del proceso de Homologación, con el fin de obtener la adjudicación de un contrato.

### 7.3.1. Reducción de Costos:

Es un punto muy importante la reducción de costos ya que nos permitirá ofrecer al cliente un precio más competitivo en la licitación. Para ello se propone considerar las siguientes acciones.

**Tabla 73: Responsabilidades en la reducción de costos**

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
Alianza Estratégica con los Concesionarios de Vehículos: Se deberá establecer alianzas con los Concesionarios Divemotor y Roberts a fin de conseguir descuentos en los vehículos.	Gerente General
Realizar un estudio de rutas a fin de establecer los caminos más óptimos en los servicios ofertados. Ello conlleva a una menor utilización de combustible y horas hombre trabajadas.	Gerente Operativo

Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Propia

Año: 2015

### 7.3.2. Calidad:

La calidad en el servicio de transporte de personal es un punto que permitirá asegurar la satisfacción de nuestros clientes y cumpliendo los estándares solicitados:

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
Implementar servicio de GPS en todas las unidades	Gerente Operaciones

Establecer alianzas con los talleres de mantenimiento y lavado de vehículos.	Gerente de Mantenimiento
Establecer un plan de gestión de proveedores de vehículos. Establecer contratos y definición de responsabilidades (Términos y Condiciones).	Gerente de Logística
Establecer una base de datos y principales documentos de los proveedores	Gerente de Logística
Implementación de un programa de gestión de competencias y conocimientos para Choferes: Dentro del programa se deberá poner énfasis en conocimientos de HSE, mecánica, emergencias, manejo defensivo, inglés y mantenimiento del vehículo.	Gerente de Administración
Diseñar e implementar un sistema de reclutamiento de personal basado en los requisitos mínimos de Proyectos Mineros.	Gerente de Administración
Elaborar una Presentación y Pagina Web de presentación con la información más relevante de Transporte Arequipa S.A.C.	Gerente General
Realizar informes de satisfacción de clientes basado en la encuestas	Gerente de Administración
Implementación en los vehículos de wifi y control de velocidad de vehículos	Gerente Operaciones
Implementación de Kit anti derrames y Kit de seguridad en todos los vehículos	Supervisor HSE
Establecer programas ambientales de reducción de uso de agua, luz y conservación del suelo	Supervisor HSE

Fuente: Transporte Arequipa S.A.C

Elaboración: Propia

Año: 2015

### 7.3.3. Etapa de Licitación

En la etapa de licitación será importante que Transporte Arequipa S.A.C disponga de lo siguiente:

- Comité de Licitación conformado por el Gerente General, Gerente Operativo y Gerente Administrativo
- Disponer de plantillas para el envío de consultas, propuesta comercial y técnica.
- Establecer términos y condiciones a ser consideradas en las propuestas.
- Establecer formatos de minuta de reunión y “safety topic”
- Disponer de toda la información legal, contratos y seguros vigentes.
- Tener actualizados los estados financieros y las garantías bancarias.
- Establecer una estrategia de negociación ( Hasta qué punto ceder)
- Nombrar a un representante de comunicaciones formales en la licitación
- Establecer un precio competitivo basado en variables macroeconómicas y de tipo de cambio.

## 8. CONCLUSIONES

- Los procesos de Homologación constituyen una Planeación de la empresa representando una exigencia para poder cumplir los objetivos de crecimiento y rentabilidad de la organización. Se realizó la planeación en la Empresa Transportes Arequipa S.A.C considerando los pasos para la Homologación.

El propósito es acreditar a través de los requisitos de la Homologación que la organización es capaz de brindar un servicio estable y continuo en el tiempo. Además de ello garantizar que la organización aplica métodos y procedimientos estandarizados de acuerdo al cuestionario de Homologación los cuales constituyen el desarrollo documental realizado en la presente tesis.

- La Planeación Estratégica Interna fue realizada utilizando la metodología Matriz EFI, se obtuvo un puntaje de 2.55 lo cual refleja ser una empresa con fortalezas y debilidades equilibradas con una leve tendencia a ser fuerte. Se presentan fortalezas como: variedad de modernos tipos de vehículos, precio competitivo, buenas relaciones comerciales con proveedores, baja tasa de rotación y ausentismo y solidez financiera. Las principales debilidades son: poca participación de mercado, no cuenta con página web, no cuenta con certificaciones y/o homologaciones y no cuenta con procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad.
- La Planeación Estratégica Externa fue realizada utilizando la metodología Matriz EFE, se obtuvo un puntaje de 2.65 lo cual refleja que se aprovechan las oportunidades y reducen las amenazas de una manera promedio, dadas las debilidades actuales y probablemente futuras, no le permiten aprovechar al máximo posible las oportunidades.

La planeación estratégica interna y externa reflejo que la estrategia que alcanzo mayor puntaje de prioridad y atractivo (3.1) es: Homologar bajo parámetros de SMCV en el corto plazo. La prioridad de esta estrategia es debido a que no se puede lograr mayor

desarrollo de mercado (Licitación SMCV) si es que antes no se logra la Homologación que permita licitar contratos con el sector minero.

- Se estableció las obligaciones y responsabilidades en todo el proceso de Homologación Transporte Arequipa S.A.C. Asimismo se estableció un compromiso de la dirección para asignar los recursos necesarios y monitorear el desarrollo del proceso de Homologación. Se designó como principal responsable al Administrador de Contrato y QA/QC
- Se realizó el diagnóstico de Transporte Arequipa S.A.C basado en el cuestionario de Homologación SGS. Se concluye un puntaje global de 68.6/100 lo cual refleja una calificación regular en el Cuestionario. Se observó buen puntaje en las secciones: Financiera, Operativa y Comercial. Se observó bajo puntaje en calidad, seguridad, salud y medio ambiente.
- Se realizó la planeación del proceso de Homologación estableciendo el plan de acción para cada paso, asignando recursos tales como: Personal, Equipos, Materiales e implementos. Se estimó un costo de S/. 15,618.00 para la Homologación. Asimismo se realizó el cronograma de ejecución y con responsabilidades asignadas.
- Se realizó el desarrollo documental de las preguntas del Cuestionario de Homologación SGS. Asimismo se diseñó los indicadores de medición para cada punto, que conlleve a lograr el más alto puntaje en la Homologación.
- Se diseñó la propuesta de implementación de los documentos desarrollados, estableciendo un plan de acción con responsabilidades. Asimismo se diseñó una propuesta de control documental de la Homologación.
- Se diseñó la propuesta de revisión global de cumplimiento de la Homologación basado en la metodología de puntaje asignada por SGS del Perú. Asimismo se planteó lineamientos generales para afrontar la auditoría de Homologación.
- El proceso de Homologación es un paso importante para lograr adjudicar un contrato, sin embargo ello no le garantiza ganar un contrato. Por ello se diseñó una propuesta de criterios a ser considerados para la etapa de licitación de un contrato.

- La Homologación es una inversión que permite a la organización acreditar sus procesos bajo parámetros del cliente que desea licitar. Esto conllevará a tener la oportunidad de ser invitado para licitaciones futuras y así poder adjudicar contratos que aseguren el crecimiento del negocio.
- A través de los pasos de Homologación se estableció una metodología a fin de que Transporte Arequipa S.A.C logre el puntaje más alto (A) en el proceso de Homologación SMCV.



## 9. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a Transporte Arequipa que implemente sistemáticamente todos los procedimientos especificados en el cuestionario de Homologación, y se mantengan en el tiempo. Este permitirá que Transporte Arequipa S.A.C tenga los registros necesarios para afrontar otro proceso de homologación y para volver a recertificar la Homologación SMCV.
- Se recomienda crear un comité especializado en homologación y licitaciones. Este permitirá que se mantengan y estandaricen en el tiempo los pasos a seguir en el proceso de Homologación para futuras certificaciones y acreditaciones.
- Se recomienda que se mantengan archivados todos los registros del proceso de Homologación. Asimismo se deberá seguir el registro de los mismos bajo el mismo orden propuesto.
- Se recomienda fomentar la cultura de calidad y motivar al personal a la consecución de los objetivos de crecimiento y rentabilidad planteados.
- Se recomienda una revisión trimestral del planeamiento estratégico a fin de actualizar con los nuevos cambios del entorno.
- Se recomienda establecer una gestión de personal orientada a la prevención y a la calidad de los servicios realizados. Se recomienda establecer programas de incentivos ante el cumplimiento de metas.
- Se recomienda ir planeando la certificación de un sistema de Gestión de Calidad en el mediano plazo.

## 10. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Armendáriz J. (2010) Calidad (2ª Ed).Cap 4 Factores claves de la calidad (p.56) Madrid .Ed Paraninfo S.A.C.
- Díaz J , Ruiz J (2012) Organización y control mantenimiento instalación solar.- Cap 4 Homologación de Proveedores (p. 214) España .Ed Paraninfo S.A.C
- Gabriela P. (2008). Propuesta de Establecimiento de un planeación de calificación y evaluación de proveedores de bienes y servicios y reorganización estratégica del departamento de abastecimientos y compras de la empresa Dipac. Tesis de Ingeniería, UTE, Quito, Ecuador.
- Jiménez P (2000). Evaluación y Homologación de Suministradores, Madrid, España, Fundación Confemetal Editorial.
- Jaime Eslava J( 2010) La clave del análisis económico – financiero de la empresa ,Madrid , Ed ESIC
- International Standard Organization (2008) ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad –Requisitos (4ª ed)
- Pérez J (2012) Gestión por Procesos
- Ruiz E (2008). Sistema de Evaluación y Homologación de Proveedores. Tesis de Ingeniería Industrial, Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima, Perú.
- R. David F (2003) Conceptos de Administración Estratégica (9ª Ed). Cap 1 (p.5) México. Pearson Educación.
- Sainz J.M (2014) Alianzas estratégicas en la práctica, Madrid, España, Esic Editorial
- SGS del Perú (2015). Procedimiento para Homologación de Proveedores Rev 08
- Ulloa K (2009) Técnicas y Herramientas Para La Gestión Del Abastecimiento. Tesis de Ingeniera Civil. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Zavalaga P (2013) Propuesta de un sistema de Homologación de proveedores concesionarios de alimentos para Empresas industriales. Tesis de Ingeniería Industrial, UPC Universidad de Ciencias Aplicadas.

## 11. WEBGRAFIA

- Banco Central de Reserva del Perú (2015) Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018 Revisado. Recuperado el 29-11-15 del Sitio Web <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2016-2018-agosto.pdf>.
- Chávez D (2014). Conceptos y técnicas de recolección de datos en la investigación jurídico social. Recuperado el 29-06-15 del Sitio Web [https://www.unifr.ch/ddp1/derechopenal/articulos/a\\_20080521\\_56.pdf](https://www.unifr.ch/ddp1/derechopenal/articulos/a_20080521_56.pdf).
- Cruz del Sur(s.f) Recuperado el 15-11-15 del Sitio Web <http://www.cruzdelsur.com.pe/empresa/quienesomos>
- Cromotex (s.f) Recuperado el 15-11-15 del Sitio Web <https://www.cromotex.com.pe/home.php>.
- Defensoría del Pueblo (2015) Reporte Mensual de Conflictos Sociales N° 139 Recuperado el 15-10-15 del Sitio Web <http://sinia.minam.gob.pe/documentos/reportes/reportes-mensuales-conflictos-sociales-ndeg-139-septiembre-2015>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática(2015) Compendio Estadístico Multianual Recuperado el 15-11-15 del Sitio Web [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1253/compendio2015.html](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1253/compendio2015.html)
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones(s.f) Normas Legales Transporte Terrestre Recuperado el 15-11-15 del Sitio Web [http://www.mtc.gob.pe/normas\\_legales/normas\\_legales.html](http://www.mtc.gob.pe/normas_legales/normas_legales.html)
- Ministerio de Energía y Minas (2008) Guía de Orientación del Uso Eficiente de la Energía y de Diagnósticos Energéticos Transporte – Recuperado el 15-11-15 del Sitio

Web <http://eeea.ca/wp-content/uploads/2013/09/MINEM-GUIDE-Guia-06-Industrias-Ladrilleras-MIN-ENERGIA.pdf>

- Transportes Línea (s.f) Recuperado el 15-11-15 del Sitio Web <http://www.transporteslinea.com.pe/index.asp>

## 12. ANEXOS

- Anexo 01 Cuestionario de Homologación
- Anexo 02 Tabla de Correspondencia Homologación vs ISO 9001 vs OHSAS 18001 vs ISO 14001.
- Anexo 03 Cronograma de actividades
- Anexo 05 Minuta de Reunión Kick of Meeting
- Anexo 06 Matriz FODA
- Anexo 07 Matriz MPEC
- Anexo 08 Compromiso de la Dirección
- Anexo 09 Nombramiento Representante de Homologación
- Anexo 10 Plan de Acción
- Anexo 11 - Diagrama General del Proceso
- Anexo 12 Lista de unidades de Transporte
- Anexo 13 Lista de Equipos de Computo
- Anexo 14 P-TI-01 Procedimiento Copias de Seguridad
- Anexo 15 Media de Antigüedad de Años del Personal
- Anexo 16 MA-SGC-01 Manual de Calidad
- Anexo 17 PO-SGC-01 Política de calidad 2015
- Anexo 18 Objetivos de Calidad
- Anexo 19 F-SGC-10 Registro de Difusión
- Anexo 20 P-SGC-01 Control de documentos y registros
- Anexo 21 F-SGC-01 Lista maestra de documentos y registros
- Anexo 22 F-SGC-04 Matriz de Indicadores de Gestión
- Anexo 23 F-SGC-02 Nombramiento del Representante del SGC
- Anexo 24 P-SGC-02 Revisión del SGC
- Anexo 25 F-SGC-03 Acta de Revisión por la Dirección de Calidad
- Anexo 26 Brochure
- Anexo 27 P-SGC-04 Control del servicio no conforme

- Anexo 28 F-SGC-05 Informe de No Conformidad
- Anexo 29 P-SGC-03 Acciones Correctivas y Preventivas
- Anexo 30 F-SGC-06 Informe de acción correctiva-preventiva
- Anexo 31 P-SGC-05 Auditoria Interna
- Anexo 32 F-SGC-07 Plan de auditoria
- Anexo 33 F-SGC-08 Programa de auditorias
- Anexo 34 F-SGC-09 Informe de auditorias
- Anexo 35 F-SGH-01 Formato de Perfil de Puesto
- Anexo 36 P-SGH-01 Procedimiento de Reclutamiento
- Anexo 37 F-SGH-02 Registro de Evaluación del Personal
- Anexo 38 F-SGH-03 Programa de Capacitación
- Anexo 39 F-SGM-01 Registro de Mantenimiento Correctivo
- Anexo 40 F-SGM-01 Programa de Mantenimiento Preventivo
- Anexo 41 P-LOG-01 Procedimiento Compras y Contratación de Servicios
- Anexo 42 F-LOG-01 Selección de Proveedores
- Anexo 43 F-LOG-02 Registro de Evaluación de Desempeño
- Anexo 44 P-LOG-02 Procedimiento Inspección de Productos Comprados
- Anexo 45 F-LOG-03 Inspección de Productos
- Anexo 46 P-LOG-03 Control de la Subcontratación
- Anexo 47 F-GO-01 Registro de Operaciones
- Anexo 48 P-GO-01 Transporte de Personal
- Anexo 49 Política de Seguridad y Salud Ocupacional
- Anexo 50 RL-SGS -01 Reglamento de Seguridad y Salud En El trabajo
- Anexo 51 F-SGS-01 IPERC
- Anexo 52 F-SGS-02 Listado de Tareas Peligrosas
- Anexo 53 F-SGS-03 Matriz de Riesgos
- Anexo 54 F-SGS-04 Indicadores de Seguridad
- Anexo 55 P-SGS-01 Procedimiento de Inspecciones

- Anexo 56 F-SGS-05 Check list Vehículo
- Anexo 57 P-SGS-02 Procedimiento de Investigación, Análisis y Reporte
- Anexo 58 F-SGS-06 Reporte de Incidente Accidente
- Anexo 59 F-SGS-07 Check list EPP
- Anexo 60 F-SGS-08 Check list Botiquín
- Anexo 61 F-SGS-09 Informe de Simulacro
- Anexo 62 F-SGA-01 Matriz de Impacto Ambiental
- Anexo 63 P-SGA-01 Procedimiento de Manejo de Desechos
- Anexo 64 P-SGA-02 Emergencia Ambiental
- Anexo 65 P-SGA-03 Indicadores de Desempeño Ambiental
- Anexo 66 F-COM.01 Cotización
- Anexo 67 F-COM-02 Encuesta satisfacción
- Anexo 68 F-COM-03 Acciones de la encuesta
- Anexo 69 P-COM-01 Procedimiento Sistemático de Atención de Quejas
- Anexo 70 F-COM-04 Estadística de Quejas
- Anexo 71 P-COM-02 Procedimiento de trabajo sistemático para afrontar
- Anexo 72 P-GO-02 Transbordo de Personal
- Anexo 73 Flujograma de Implementación
- Anexo 74 Línea de Tiempo Implementación