

**IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EMPRESA  
TRANSPORTADORES DE IPIALES S. A.**

**AIDA MARELY JOJOA FIGUEROA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2011**

**IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EMPRESA  
TRANSPORTADORES DE IPIALES S. A.**

**AIDA MARELY JOJOA FIGUEROA**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de  
Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2011**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo son responsabilidad exclusiva de sus autores.

Artículo 1 de acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanada del Honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño”

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Codirector

---

Jurado

---

Jurado

San Juan de Pasto, Marzo de 2011

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN.....	13
1. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EMPRESA TRANSPORTADORES DE IPIALES S. A. ....	15
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	15
1.1.1 Reseña histórica.....	15
1.1.2 Razón social y ubicación .....	16
1.1.3 Descripción de la empresa .....	16
1.1.4 Misión.....	17
1.1.5 Visión .....	18
1.1.6 Política de calidad .....	18
1.1.7 Objetivos de calidad: .....	18
1.1.8 Valores y principios corporativos .....	18
1.1.9 Organigrama .....	20
1.1.10 Mapa de procesos.....	21
1.2 LA ORGANIZACIÓN Y EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	22
1.2.1 Análisis de los procesos de la empresa.....	23
1.2.2 Sistemas de información existentes y su interacción con el SGC y los procesos de la empresa.....	28
1.2.3 Conocimiento y motivación de los integrantes de la empresa respecto al SGC	29
1.2.4 Grado de enfoque al cliente.....	30
1.2.5 Gestión de los recursos humanos.....	31
1.3 REQUISITOS Y NECESIDADES DE CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS...33	
1.3.1 Identificación de los clientes .....	33
1.3.2 Determinación de las necesidades de los clientes.....	34

1.3.3	Definición de los requisitos de prestación del servicio .....	45
1.4	DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD .....	51
1.4.1	Manual de calidad .....	51
1.4.2	Procedimientos, instructivos y registros del sistema .....	51
1.5	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN.....	53
1.5.1	Direccionamiento estratégico.....	54
1.5.2	Promoción del enfoque del servicio al cliente .....	55
1.5.3	Canales de comunicación.....	56
1.6	GESTIÓN DE LOS RECURSOS .....	56
1.6.1	Dirección y gestión de los recursos humanos e infraestructura: .....	57
1.6.1.1	Talento Humano.....	57
1.6.1.2	Infraestructura .....	58
1.6.2	Ambiente de trabajo.....	59
2.	REALIZACIÓN DEL SERVICIO.....	61
2.1	REQUISITOS RELACIONADOS CON EL SERVICIO .....	61
2.2	COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE .....	62
2.3	CONTROL Y EVALUACIÓN DE LAS COMPRAS .....	63
2.4	CONTROL DE LA PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO.....	65
2.5	CONTROL DE LOS EQUIPOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN .....	67
3.	MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	69
3.1	MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	69
3.2	AUDITORÍAS INTERNAS.....	72
3.2.1	Formación del grupo auditor .....	73
3.2.2	Planes de auditoria.....	73
3.2.3	Auditorías internas a los procesos .....	73

3.2.4	Preparación para la auditoría de certificación .....	74
3.3	PROGRAMA DE PRODUCTO/SERVICIO NO CONFORME .....	77
4.	MEJORAMIENTO CONTINUO .....	81
4.1	ANÁLISIS DE CAUSAS DE DESVIACIONES.....	81
4.2	PLANIFICACIÓN DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS .....	83
4.3	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	84
	CONCLUSIONES.....	88
	RECOMENDACIONES.....	90
	BIBLIOGRAFÍA .....	92
	NET GRAFÍA.....	93
	ANEXOS .....	95

## LISTADO DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1 Identificación de Clientes Internos y Externos .....	33
Tabla 2 Requisitos del Cliente Transporte de Pasajeros .....	36
Tabla 3 Requisitos del cliente Transporte de Encomiendas y Carga.....	40
Tabla 4 Requisitos del cliente Distribución Minorista de Combustibles y Lubricantes.....	42
Tabla 5 Requisitos de prestación del servicio Transporte de Pasajeros .....	45
Tabla 6 Requisitos de prestación del servicio Transporte de Encomiendas y Carga .....	47
Tabla 7 Requisitos de prestación del servicio Distribución Minorista de Combustibles y Lubricantes.....	49
Tabla 8 Características o atributos de los servicios.....	61
Tabla 9 Tabla de Registro Indicadores de Gestión.....	70



## LISTADO DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1 Procesos relacionados con el cliente.....	35
Figura 2 Niveles de documentación SGC .....	52
Figura 3 Esquema General Equipo de Implementación del SGC.....	54
Figura 4 Numeral 6 de la NTC 9001:2008 - Gestión de los Recursos.....	57
Figura 5 Distribución Geográfica Puntos de Venta .....	59
Figura 6 Gráfico Radar mapa de riesgos transportadores de Ipiales S.A.....	80

## LISTADO DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A: Cronograma de Actividades Desarrolladas .....	95
Anexo B: Descripción de Actividades .....	96
Anexo C: Manual de Calidad Transportadores de Ipiales S. A.....	98
Anexo D: Plan Estratégico Transportadores de Ipiales S. A. ....	99

## **RESUMEN**

Transportadores de Ipiales S. A. es una empresa dedicada a la prestación de servicios de transporte público terrestre automotor de pasajeros, carga, encomiendas y a la distribución minorista de combustibles y lubricantes, de gran trayectoria, cobertura y reconocimiento en Nariño, pionera en el desarrollo empresarial de la región y con una necesidad: satisfacer a sus clientes mejorando sus niveles de competitividad, productividad y calidad en la prestación de sus servicios que asegure la permanencia, crecimiento y mayor participación en el mercado.

## **ABSTRACT**

Ipiales transporters A. is a company dedicated to the provision of public land transport services passenger auto, freight, parcels and retail distribution of fuels and lubricants, high trajectory, coverage and recognition in Nariño, which pioneered the business development of the region and a needs: to satisfy its customers by improving their competitiveness, productivity and quality in providing its services to ensure the retention, growth and increased market share.

## INTRODUCCIÓN

Este proyecto de pasantía se basa en las normas ISO 9000, como modelo para el aseguramiento de la calidad y con el objetivo de desarrollar e implementar un sistema de gestión integral que sirva para sostener, monitorear y mejorar los logros obtenidos una vez recibida la certificación.

Los cambios del entorno exigen a las empresas el desarrollo de estrategias, planes, programas o la implantación de modelos que permitan mejorar la capacidad de respuesta frente a las exigencias de clientes más racionales, selectivos, infieles, con más opciones para elegir y que demandan productos de excelente calidad y servicios eficientes que logren no solo satisfacer, sino superar totalmente sus expectativas y exigencias al menor precio.

Estos cambios y exigencias también han incrementado la competitividad de los mercados, la adaptación de las empresas a los mismos exige la búsqueda de la excelencia empresarial y un sistema interno orientado a la calidad total, que genere eficiencia, eficacia y efectividad y finalmente el mejoramiento continuo.

La Implantación del Sistema de Gestión de Calidad le permitirá a la empresa enfocarse en el cliente, cultivar liderazgo, participación del personal y mejorar sus procesos; una gestión basada en la calidad además permitirá planear, direccionar, verificar y actuar de forma proactiva, propendiendo siempre por el mejoramiento continuo, la toma de decisiones basadas en hechos y una relación mutuamente beneficiosa con los proveedores.

Transportadores de Ipiales S. A. ha asumido este reto, la competencia es cada vez más fuerte, el mercado exige el control de la calidad, mejores servicios y mayor preocupación por las necesidades del cliente tanto interno como externo; sumado a los grandes cambios económicos, la piratería y la crisis, los cuales le han ganado clientes importantes, que no solo han disminuido su capacidad de oferta, también la demanda de sus servicios, esto sumado a las continuas quejas del servicio y la atención que se le presta a los usuarios.

La calidad en sus procesos asegurará una mejor imagen de la empresa, mayor control y con seguridad, mejores ingresos que permitan alcanzar un mayor crecimiento. Para la empresa es fundamental una transformación interna, control de sus procesos y contar con un talento humano que cumpla con las exigencias y requisitos que la empresa necesita para ofrecer sus servicios.

La implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la Empresa de Transportadores de Ipiales S. A. pretende identificar mediante un análisis interno, las necesidades y requisitos de los clientes, de la organización, los requisitos legales y técnicos fundamentales para el aseguramiento de la satisfacción del cliente, los sistemas de comunicación, recursos e ineficiencias generadas en los procesos y en la prestación final del servicio.

De la misma manera se busca determinar, diseñar y generar un sistema documental acorde a los requerimientos de la Norma ISO 9001, que sirva de base a la organización para la estandarización de sus actividades y la efectividad en la gestión.

Por otra parte y como fin comercial de la organización, la planificación, diseño y desarrollo de productos y servicios acordes a los requisitos de los clientes que faciliten la prestación u ofrecimiento de bienes y servicios de calidad, mediante el seguimiento, verificación y estandarización de las etapas necesarias para canalizar los servicios que presta la empresa hacia su mercado meta será otro de los objetivos de este proyecto de pasantía.

Un sistema de gestión de calidad y una organización que se propone implantarlo, además deberá asegurarse de lo ejecutado se realiza conforme a lo planificado, cumpliendo con las especificaciones y criterios definidos para los productos y servicios entregados al cliente, siendo necesaria la construcción, formulación y documentación de mecanismos de seguimiento y medición de los procesos y servicios, que permitan identificar las posibles desviaciones y tomar frente a estas acciones correctivas y preventivas que minimicen el impacto en los objetivos de la empresa.

Finalmente se propone desarrollar una cultura de calidad enfocada al mejoramiento continuo de los procesos, productos y servicios, mediante la construcción y formulación de planes y estrategias para lograr tanto los objetivos de calidad como los de la empresa frente al negocio; para lo cual se desarrollará planes de acción de corto, mediano y largo plazo basados en un re-direccionamiento estratégico.

# 1. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EMPRESA TRANSPORTADORES DE IPIALES S. A.

## 1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

**1.1.1 Reseña histórica.** La empresa *Transportadores de Ipiales S. A.* nace el 11 de junio del año 1959 en la ciudad de Ipiales, municipio del departamento de Nariño, bajo el nombre de *Transportadores de Ipiales LTDA*, con un parque automotor conformado por 3 buses que ofrecían el servicio de transporte de pasajeros. Fue fundada por 19 socios quienes en conjunta labor y a través del tiempo lograron un significativo posicionamiento en el sector del transporte terrestre automotor de pasajeros en el suroccidente colombiano.

A lo largo de su historia, la empresa ha aplicado estrategias de crecimiento tales como la compra de pequeñas empresas y la negociación con importantes firmas transportadoras nacionales. En el año 1993, la empresa amplía sus servicios con el negocio de Carga y Encomiendas, al igual que la instalación de un Servicentro encargado de la distribución al por menor de combustible y a la venta de lubricantes, negocios que perduran hasta la actualidad con miras a la implementación y certificación de las ISO 9001:2008.

- 1959. Constitución de la empresa Transportadores de Ipiales LTDA. En Ipiales-Nariño. Compra de la empresa “Expreso Nacional”.
- 1967. Negociaciones importantes con la empresa “Bolivariano”.
- 1971. Reforma de los estatutos de la empresa, en la que se contempla el cambio de domicilio principal de la empresa a la ciudad de Pasto y el establecimiento de agencias de viaje en Popayán, Cali, Ipiales, Tumaco, Puerto Asís, entre otras ciudades.
- 1972. Se cambia la constitución legal de la empresa a Sociedad Anónima con un capital de 800.000 pesos, divididos en 16.000 acciones.
- 1980. Se inicia una etapa de mejoramiento e innovación en la prestación del servicio de transporte de pasajeros, con el ofrecimiento del denominado “Servicio Dorado” el cual brinda mayores comodidades a sus clientes y posiciona a la empresa como la mejor en la región.
- 1982. Se instalan más agencias o puntos de venta en diferentes poblaciones de Nariño, y en especial en el Putumayo, en donde hasta ese entonces ninguna empresa transportadora formal había prestado sus servicios.
- 1993. Se crea el servicio de Cargas y Encomiendas por iniciativa del personal operativo de la empresa y una estación de servicio para satisfacer la demanda de combustible y las necesidades de mantenimiento de los vehículos afiliados.

2005. Se comienza un proceso de renovación del parque automotor y el lanzamiento del servicio "Preferencial".
2008. Se toma la decisión de implementar un sistema de calidad basado en la norma ISO 9001:2008.
2010. Actualmente la empresa genera 135 empleos administrativos y 260 operativos, al igual que 100 empleos indirectos. Opera con 56 rutas distribuidas en los departamentos de Nariño, Cauca, Valle de Cauca, Putumayo, Huila, Tolima y Cundinamarca. Cuenta con 32 agencias, 334 vehículos afiliados. Se encuentra implementando el SGC con base en la norma ISO 9001:2008.

En los últimos 3 años la empresa ha crecido financieramente; en el año 2007, los accionistas no recibían dividendos, sin embargo, en el año 2008 las acciones se valoraron en 13 UPA, en el 2009 en 17 UPA y en el 2009 la empresa cerró con 25 UPA.

**1.1.2 Razón social y ubicación.** La empresa en donde se desarrolló el proyecto de pasantía se denomina TRANSPORTADORES DE IPIALES S. A. ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto, en la calle 17 N° 15-40.

En la actualidad la empresa Transportadores de IpiALES S. A. desempeña sus actividades en tres negocios principales los cuales se registran ante cámara de comercio:

- Transporte público terrestre automotor de pasajeros
- Transporte público terrestre automotor de carga
- Distribución minorista de combustibles y lubricantes líquidos derivados del petróleo.

La empresa define como su actividad principal el transporte público terrestre automotor de pasajeros, actividad que está regida por la Ley 336 de 1996 y la Ley 769 de 2002 "Código Nacional de Tránsito Terrestre. Con la modificación en la Ley 1005 de 2006.

**1.1.3 Descripción de la empresa.** TRANSPORTADORES DE IPIALES S. A. es una empresa con más de cincuenta años de trayectoria en el mercado, pionera en el desarrollo empresarial de la región, dedicada a la prestación de servicios de transporte público terrestre automotor de pasajeros, carga y encomiendas y a la distribución minorista de combustibles y lubricantes.

La sede principal se ubica en la ciudad de Pasto y cuenta con oficinas en Bogotá, Medellín, Cali, Neiva y Putumayo. Su principal mercado se ubica en el sur occidente colombiano, pues se concentra principalmente en las poblaciones del departamento de Nariño y Cauca, donde tiene la mayor concentración y posicionamiento de sus negocios.

La empresa cuenta con instalaciones propias y un parque automotor de más de 300 vehículos prestando servicios de transporte terrestre automotor de pasajeros en tres tipos de servicio:

GRUPO C: buses y busetas



GRUPO B: microbuses  
GRUPO A: automóviles y camionetas.

Internamente ha dividido sus servicios en las siguientes categorías: servicio de taxis, servicio de camionetas o aerovan, servicio de microbuses, servicio dorado, servicio preferencial y servicio corriente.

En el Servicio de Transporte de Carga cuenta con 10 furgones de distintos tonelajes, bodegas en las principales agencias y para el transporte de encomiendas se utiliza toda la infraestructura y equipos del servicio de transporte de pasajeros.

En el negocio de la Estación de Servicios SERVICENTRO TRANSIPIALES S. A. cuenta con instalaciones propias para la distribución minorista de combustibles líquidos derivados del petróleo, para lo cual tiene tres tanques de almacenamiento de combustibles, bodegas para lubricantes y otros productos y un espacio para la prestación de servicios de lubricación y mantenimiento preventivo de los vehículos vinculados a la empresa.

De la misma manera ha re-direccionado su filosofía institucional formulando una nueva misión y visión, y formulando una política de calidad, objetivos de calidad y principios y valores enfocados al mejoramiento continuo y el servicio al cliente.

#### **1.1.4 Misión:**

**Misión anterior:** Trabajar con espíritu de servicio para satisfacer las necesidades de los usuarios, generando desarrollo y bienestar a la comunidad.

**Misión cincuentenaria:** Transportadores de Ipiiales S. A. es una empresa dedicada a la prestación del transporte público terrestre automotor de pasajeros, de carga y encomiendas por carretera y a la distribución minorista de combustibles líquidos derivados del petróleo y lubricantes, con un talento humano calificado, con principios y valores orientados a la excelencia en la calidad ofertada a nuestros clientes y a la satisfacción de sus necesidades.

### 1.1.5 Visión:

**Visión anterior:** Ser líder en la prestación del servicio público de transporte de pasajeros, carga y encomiendas en el suroccidente colombiano con proyección nacional.

**Visión cincuentenaria:** A 2014 posicionarnos como la mejor empresa del ramo en el sur occidente Colombiano, destacándonos por la excelencia en la atención al usuario, con un parque automotor renovado, que garantice la prestación de un servicio oportuno, cómodo y seguro.

**1.1.6 Política de calidad.** Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes mediante la aplicación de altos estándares de calidad en el transporte de pasajeros, carga y encomiendas, para lo cual contamos con un talento humano idóneo, capacitado y comprometido con el mejoramiento continuo de todos los procesos de la organización.

### 1.1.7 Objetivos de calidad:

- Garantizar la satisfacción de nuestros clientes internos y externos a través de una cultura de excelencia en el servicio.
- Lograr compromiso y concientización de nuestros afiliados para alcanzar una mejor prestación del servicio de pasajeros, carga y encomiendas.
- Cumplir con las exigencias y compromisos legales enfocados al mejoramiento continuo de nuestros servicios.
- Mejorar e incentivar la comunicación interna orientada a un excelente manejo del tiempo requerido en el desarrollo de los procesos, que permitan el cumplimiento de los requisitos de los clientes y las normas de manera oportuna.
- Capacitar, actualizar e incentivar a nuestro personal con el fin de responder con eficiencia, idoneidad y competencia a las políticas de calidad, misión y visión de nuestra institución.
- Optimizar la prestación de nuestros servicios con el mejoramiento y renovación del parque automotor de la empresa acorde a los requerimientos legales, ambientales e institucionales.
- Diseñar, desarrollar y ejecutar proyectos, planes y programas que garanticen la adjudicación y apertura de nuevas rutas que permitan a la empresa brindar la satisfacción a sus usuarios mediante la oportunidad y pertinencia en los servicios.

**1.1.8 Valores y principios corporativos.** Los valores son formas deseables de ser y actuar de las personas, que posibilitan la construcción de la convivencia para el logro de los retos de la Empresa.

#### a. Servicio

Nos caracteriza nuestra vocación de servicio. Nos complace servir y crear relaciones positivas. El servicio es un proceso interpersonal que implica respeto, trato personal, cordial y digno, que vaya más allá de satisfacer las necesidades de los demás. La excelencia en el servicio será siempre nuestro objetivo principal; apoyada en la experiencia, trayectoria y cobertura a nivel regional y nacional, siendo pioneros en la transformación, proyección e innovación de nuestros procesos.

#### **b. Respeto**

Es la base fundamental para la convivencia sana. Prima la persona por encima de todo. Nace de la propia autoestima y del reconocimiento de la existencia del otro, entendiendo que mis derechos terminan cuando empiezan los de los demás. Este valor regirá las relaciones entre la organización y sus grupos de interés: clientes, accionistas, trabajadores, proveedores, comunidad y entorno ecológico, con la más alta consideración y cuidado, sin exclusiones ni discriminaciones.

#### **c. Responsabilidad**

Es el compromiso de hacer nuestro mejor esfuerzo por conseguir los objetivos empresariales con eficacia, eficiencia y efectividad, puesta al servicio de la productividad en todos los procesos, tomando decisiones justas y a tiempo conscientes de las consecuencias, cuidando su impacto en los demás, la organización, la comunidad y el medio ambiente.

#### **d. Integridad**

Es nuestra capacidad para hacer y cumplir compromisos con nosotros mismos y con los demás, acordes a lo que decimos y pensamos, con transparencia y responsabilidad en todas nuestras actuaciones, demostrada con el cumplimiento de las normas y reglamentaciones y nuestro compromiso con la verdad al brindar información clara, abierta y real para todos.

#### **e. Lealtad**

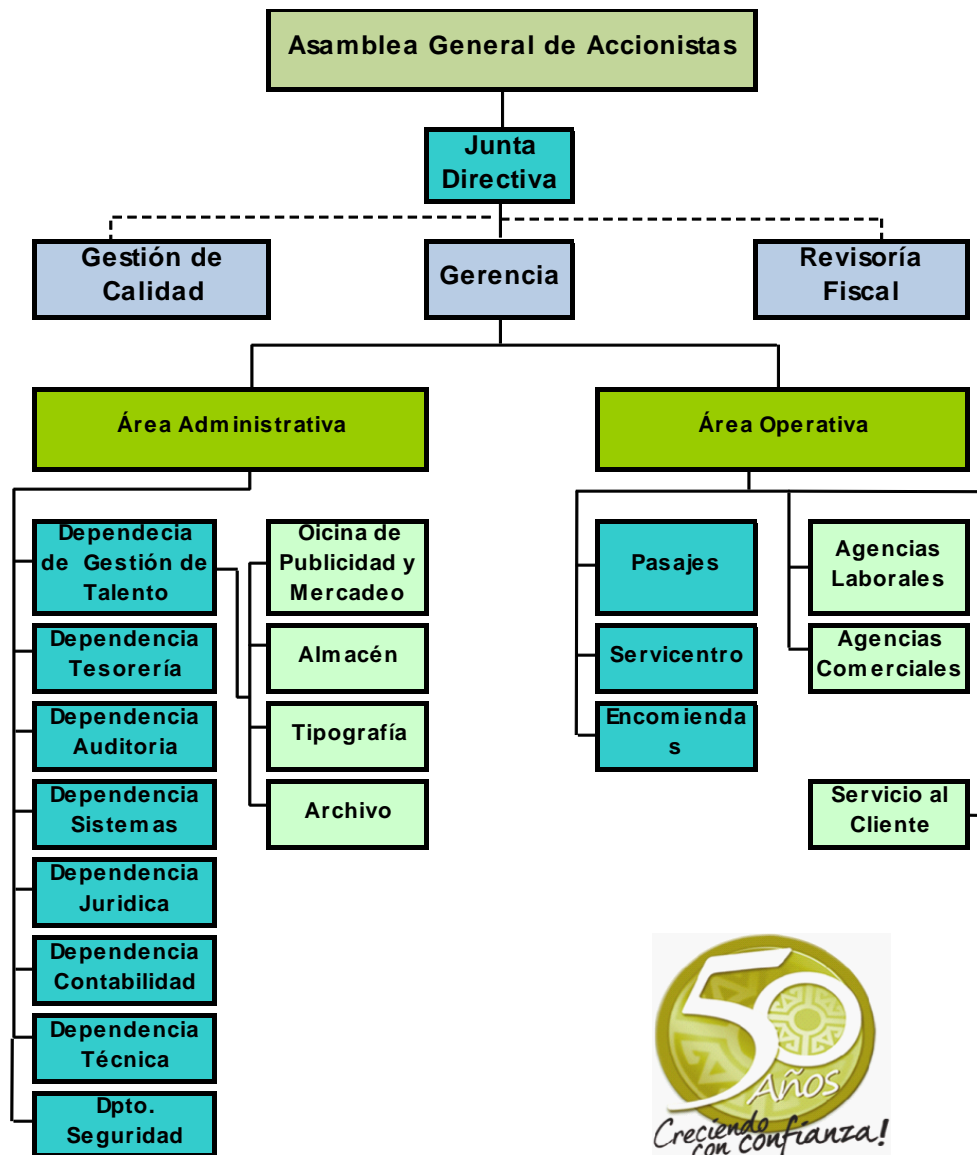
Estamos comprometidos con la empresa en todo momento, con sus objetivos y metas. Hay muchas cosas que inspiran lealtad y merecen lealtad, una de las más importantes es la organización en la que se trabaja. La persona leal es constante en sus afectos y cumplidor de su palabra demostrando su alto sentido de compromiso y fidelidad.

#### **f. Principios de buena conducta**

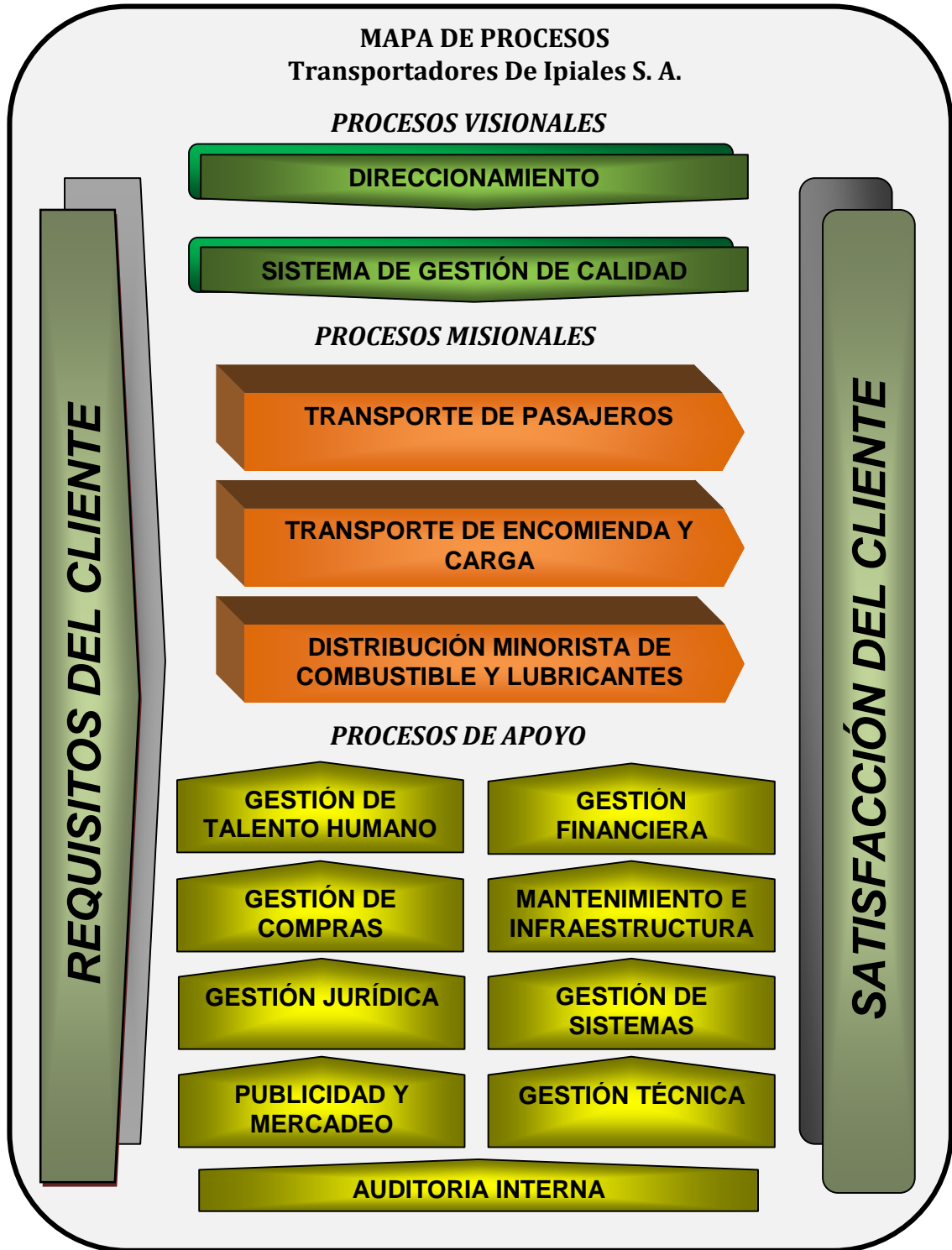
- ✓ El trabajo en equipo, que motive el aprendizaje continuo, el desarrollo integral y la toma de decisiones.
- ✓ Compromiso con el desarrollo, crecimiento y bienestar social del Sur Occidente Colombiano.
- ✓ Sentido de pertenencia y la pro actividad potenciando el empoderamiento.
- ✓ Transparencia en todas las acciones y relaciones de la empresa.
- ✓ Cumplimiento de los compromisos, normas y procedimientos, guía nuestras acciones de mejoramiento.

- ✓ Profesionalismo para superar las expectativas de nuestros clientes en términos de calidad, costos, ingresos y oportunidad.
- ✓ La cordialidad y puntualidad deben ser nuestro símbolo de respeto por los demás.
- ✓ Exigencia y responsabilidad por los resultados y consecuencias, mantiene y aumenta la viabilidad económica del negocio y el desempeño del mismo.
- ✓ Constancia en el propósito de mejorar nuestros servicios; honrando nuestros compromisos porque somos conscientes de la importancia de los proyectos de nuestros clientes.

### 1.1.9 Organigrama:



1.1.10 Mapa de procesos:



## 1.2 LA ORGANIZACIÓN Y EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Transportadores de Ipiales S. A. ha asumido el reto de implementar el Sistema de Gestión de Calidad, acogiendo los lineamientos de la Norma Internacional ISO 9001:2008, con la pretensión de estructurar sus procesos para que contribuyan significativamente a la mejora de la eficacia y la eficiencia y en consecuencia, a la aproximación a la excelencia en todas sus actividades a la hora de cumplir los objetivos de la organización y las expectativas de los clientes.

Actualmente la empresa cuenta con un Manual de Calidad en primera versión, igualmente se ha definido una nueva Misión, Visión, Políticas, Objetivos y Valores Institucionales; todos ellos encaminados al aseguramiento de la calidad, la mejora continua y la organización interna de todos sus procesos; por otra parte y como complemento de la implementación se está trabajando en la adopción de la Gerencia de Riesgos como herramienta para la identificación, análisis, control y aprovechamiento de amenazas y oportunidades, también se está fortaleciendo los procesos de investigación de mercado con el fin de elaborar un Plan Estratégico de corto, mediano y largo plazo.

Transportadores de Ipiales S. A. ha venido trabajando en la estructuración empresarial de su sistema de dirección hace más de 10 años aproximadamente, una gran cantidad de proyectos y planes se han desarrollado a razón de quienes han estado en la administración de la empresa en distintos momentos. Dicha labor se ha realizado con el apoyo de diferentes trabajos realizados por estudiantes y pasantes de universidades, asesores que han sido contratados en el transcurso del tiempo para distintos fines y trabajos académicos de empleados.

Los resultados le han generado a la organización elementos de apoyo organizacional tales como manuales, reglamentos internos, instructivos, guías, entre otros; sin embargo, no han tenido una planificación definida que permitan llevar una continuidad y seguimiento en el tiempo.

Uno de los proyectos importantes llevados a cabo en la organización ha sido el que se realizó por parte de la oficina de Métodos y Procedimientos; pero dado que dicha oficina no continuó y la persona a cargo terminó su contrato en la empresa, se hizo necesaria la búsqueda de un plan y metodología para continuar con el proyecto.

Es por esto que la Junta Directiva en sesión del mes de febrero de 2008 y a razón de la terminación del contrato del encargado de la oficina de Métodos y Procedimientos; ordenó la cotización de un proyecto que permitiera continuar con el proceso que venía realizando mencionada oficina.

Dicha gestión logró concretarse a mediados del 2008, sumada al establecimiento de la Oficina de Servicio al Cliente como una unidad de apoyo para la documentación, formulación y construcción de diagnósticos por negocio, basados en las percepciones de los clientes internos y externos; los cuales vendrían a conformar los antecedentes organizacionales y puntos de partida para la formulación e Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad para la empresa de Transportadores de Ipiales S. A.

Es así como finalmente se contrata los servicios de consultoría para llevar a cabo la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la empresa; este trabajo se realiza

con el apoyo y acompañamiento de un grupo de estudiantes de la Universidad de Nariño en cumplimiento de la práctica empresarial.

De este proceso se logra la construcción de la primera versión del Manual de Calidad de TRANSPORTADORES DE IPIALES S. A. el cual contiene el objeto, alcance, exclusiones, información institucional, situación diagnóstica direccional, la misión, visión, política de calidad, objetivos de calidad, el mapa de procesos y la caracterización de los procesos y procedimientos definidos por la organización en el transcurso de la implementación del sistema.

Para mediados del 2009 se culmina la primera etapa correspondiente a la documentación requerida por la norma ISO, se han impartido las primeras capacitaciones de sensibilización y actualmente se hace necesario seguir con la segunda etapa correspondiente a la implementación la cual consiste en comprobar que se cumple aquello que se explica en la documentación del sistema y en ir ajustando o adaptando los procesos y la documentación, de forma que al final no exista diferencia entre lo escrito y lo que se puede observar.

Esta etapa finaliza con una *auditoría interna*: comprobación rigurosa de que todo se lleva a cabo según lo descrito en la documentación. Es una especie de “ensayo general” de la auditoría de certificación.

Sin embargo, aún se presenta resistencia al cambio por parte de algunos empleados, falta de compromiso e incredulidad en el sistema, varios son los factores que han incidido en dicha problemática; uno de ellos es que en la adopción del sistema no se contempló el caso concreto de la empresa con sus características particulares en cuanto a cultura y procesos sino que se adoptó una solución “tipo” que ha sido desarrollada para otras empresas.

Otro factor se debió a que en el desarrollo del sistema participaron personas con pocos conocimientos y experiencia en los conceptos de la calidad total, redundando en un sistema pesado, con documentación incompleta y procesos ineficientes; también se evidencian problemas en la formación, los integrantes de la empresa no creen en el sistema ni en sus ventajas, sumado a la falta de motivación y exigencia por parte de la alta dirección.

**1.2.1 Análisis de los procesos de la empresa.** Un sistema de calidad se basa en la adecuada gestión de los procesos de la organización, la interacción de los mismos y el mejoramiento continuo, de manera que se trabaje realmente como una organización orientada por procesos como requisito para lograr una mayor satisfacción del cliente interno y externo; permitir el aseguramiento de la calidad y el ajuste a las nuevas tecnologías y exigencias del entorno; garantizando para la empresa su permanencia en el mercado.

La estandarización de los procesos busca garantizar el logro de los objetivos y la calidad exigida por el cliente, al mismo tiempo permite el logro de la eficacia y eficiencia en la gestión, por lo tanto es necesaria la identificación de las actividades que generan valor

agregado en la producción o prestación del servicio y su potencialización y aprovechamiento.

Un proceso es un conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a este y suministra un producto o servicio para un cliente interno o externo. En un proceso intervienen tres actores: el cliente, el productor y el proveedor, quienes deben actuar unidos para obtener todos un beneficio común: el cliente con un producto o servicio diseñado de acuerdo a sus necesidades y expectativas, el productor entregando mediante un adecuado diseño de actividades, productos satisfactorios y sin reprocesos, obtenidos a su vez, cuando logra recibir insumos entregados oportunamente por el proveedor<sup>1</sup>.

Atendiendo a esta definición y descripción también se infiere que un proceso es en sí un sistema, por lo tanto tendrá elementos de entrada, actividades de transformación que darán como resultado un producto o servicio y que debe tener retroalimentación para identificar si este está cumpliendo su propósito o mantiene desviaciones que repercuten en la calidad y la satisfacción del cliente.

La Norma ISO 9000, define proceso como “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

En el desarrollo del proyecto de pasantía se trabajó en la identificación de dichas entradas, actividades y resultados o salidas, obteniendo como producto final el mejoramiento de la caracterización de los procesos y procedimientos *misionales o estratégicos*, entendidos como aquellos que representan la razón de ser u objetivo del negocio.

En el análisis de los procesos de la empresa se presenta un diagnóstico de las actividades principales que los conforman, las interacciones con otros procesos y los recursos utilizados tanto de infraestructura como humanos.

#### **a. Proceso misional transporte de pasajeros**

El personal que trabaja en el proceso de Transporte de Pasajeros está conformado por un jefe operativo, un jefe de rodamiento, seis taquilleros, tres inspectores de patio, un auxiliar de rodamiento, un auxiliar de tesorería, un auxiliar de servicio al cliente y 137 motoristas aproximadamente (83 menos que el año anterior).

A través de su historia, *Transportadores de Ipiales S. A.* en acuerdos con el ministerio de transporte y otras empresas ha logrado la adjudicación de rutas de transporte únicas e importantes para crear ventajas competitivas. Dentro de éstas rutas se encuentran: Ipiales – Cali, Pasto – Mocoa, Bogotá – Pasto, Pasto – Tumaco, incluyendo todos los municipios que se encuentran en el transcurso de estas las rutas. Esto ha hecho que la empresa actualmente posea 32 agencias en el suroccidente colombiano.

---

<sup>1</sup> AGUDELO TOBÓN Luis Fernando y ESCOBAR BOLÍVAR Jorge. Gestión por procesos. Medellín: Editorial, los autores. 2007.p.39



Dentro del proceso de implementación del SGC, el proceso de Transporte de Pasajeros ha diferenciado cuatro procedimientos: Rodamiento, Venta de Pasajes, Despacho y Supervisión, los cuales en su conjunto, hacen que sea posible el proceso en general; sin embargo, al revisar las caracterizaciones del proceso y la estructuración de los procedimientos, se evidencia que los procedimientos establecidos no corresponden a un enfoque de procesos, sino más bien, a descripciones de funciones realizadas en cada área.

Así se ve, por ejemplo, que dentro del procedimiento de Rodamiento se incluyen los contratos de expresos, que no hacen parte del procedimiento de *Programación de Rodamiento*, sino del de *Ventas de Expresos*; en el procedimiento de *Despacho del bus*, no únicamente se describe el despacho, sino también un procedimiento diferente que es el de *Inspección de vehículos y conductores*; en *Ventas de Pasajes*, no están incluidas las ventas manuales que realizan los Inspectores de patio y de ésta misma forma, en el procedimiento de *Supervisión* existe un nombramiento de la funciones del Jefe Operativo más no procedimientos concretos, entre otras situaciones.

El Transporte de Pasajeros es el proceso misional principal de la empresa, ya que abarca la mayoría de sus operaciones e ingresos; sin embargo, es aquel que presenta más deficiencias en la gestión, debido a que no funciona como proceso en sí, puesto que presenta una débil definición de la caracterización del proceso, procedimientos y actividades que lo conforman.

Esta falta de definición hace el personal que trabaja dentro del proceso lo haga de forma rutinaria, sin registros que fortalezcan las operaciones, por lo tanto, el aprendizaje organizacional y la toma de decisiones por parte de la gerencia se hace más difícil. De la misma forma, el manejo de la documentación, estandarización y seguimiento del proceso no tiene un orden y sistematización que permita.

En cuanto al negocio en general y como consecuencias de la desorganización del proceso, se hallan muchas no conformidades entre ellas la falta de datos en los formatos de las planillas de rodamiento de agencias, incumplimiento de los contratos de expresos, incumplimiento del rodamiento, insatisfacción del cliente por pérdida de equipajes, inseguridad por negligencias de los conductores, altos índices de accidentalidad, entre otras.

Como consecuencia, el personal perteneciente al proceso aún no tiene claras sus funciones, ni el desarrollo y la contribución de cada una de sus actividades al mismo, a los otros procesos, ni a la empresa.

Las medidas internas que ha tomado la empresa para atender a estas situaciones incluyen: la minimización y compartimiento de los riesgos asociados, mediante el pago del seguro de vida para sus pasajeros, conductores y vehículos; acciones preventivas, como la conformación de un consorcio entre TRANSPORTADORES DE IPIALES S. A., COOTRANAR Y SUPERTÁXIS, para realizar pruebas de alcoholimetría a sus conductores antes de ser despachados, igualmente se realizan mantenimientos preventivos a todos los vehículos en instalaciones propias y actividades de control y aceleramiento de los procesos de renovación del parque automotor.

Sumado a las deficiencias internas del proceso, existen razones externas como son la inseguridad, la piratería y el mal estado de las vías, entre otras; que dificultan la prestación de servicios de calidad.

Entre algunos de los problemas concretos del proceso se encuentran:

- Piratería: tráfico de vehículos en rutas no autorizadas por el ministerio de transporte.
- Atención al cliente: mala atención y poco control de conflictos con el cliente externo e interno por parte de conductores, taquilleros, inspectores y jefes.
- Demanda del servicio y la competencia: mala imagen de la empresa por incumplimiento en los horarios, mal estado de los vehículos e inseguridad por falta de pericia, negligencia e imprudencia de los conductores, y por lo tanto, pérdida de clientes, preferencia de otras empresas y altos costos para la organización.
- Sistema de corredores viales: necesidad de establecer acuerdos para enfrentar las políticas gubernamentales del transporte, que establecen la realización de un sistema integrado de transporte a nivel nacional dentro de dos años.
- Capacitación: niveles bajos de capacitación técnica, sumado al poco compromiso en la asistencia a las capacitaciones ofrecidas por la empresa, debido a la inadecuada planificación de las mismas y la inexistencia de controles.
- Sistema de Gestión de Calidad: bajo compromiso con el sistema, resistencia al cambio.

#### **b. Proceso misional transporte de encomiendas y carga**

En este proceso se encuentran deficiencias que no son atendidas correctamente, como fortalezas que no son aprovechadas en su totalidad, entre ellas:

Existe un proceso de rodamiento de furgones que no maneja un orden continuo de despacho. Los horarios de funcionamiento de algunas agencias no es permanente, de forma que la empresa pierde clientes y mercado por la falta de continuidad.

Exceso de papeleo en el manejo de los procesos internos generando gastos adicionales de papelería. No existen procedimientos ni funciones claras para los auxiliares. Lo que hace que cada nuevo empleado tenga capacitaciones incompletas, que no se hagan las cosas de la forma más eficiente y que se genere un fenómeno de improvisación en las tareas cotidianas.

También se presentan problemas en la comunicación entre agencias y de estas con la administración, generando dificultades en la entrega de información y los mismos servicios, descoordinación y como resultado final la insatisfacción del usuario. Además de una elevada resistencia al cambio, impidiendo una mejora continua e incrementos en la productividad y efectividad del personal.

A nivel general de la empresa u de este negocio no se desarrolla planeación estratégica, táctica u operativa. Se trabaja solamente para cumplir las funciones y actividades delegadas.

A nivel técnico tiene problemas con el parque automotor, ya que los vehículos para la prestación del servicio tienen deficiencias de rendimiento y mantenimiento. Estos vehículos se dañan o sufren inconvenientes antes de llegar a sus destinos, generando demoras excesivas en la entrega de las encomiendas, tampoco cuentan con herramientas adecuadas para el cargue u descargue, equipos de protección, pesas y elementos de medición estandarizados y adecuadamente calibrados, además de las deficiencias del software utilizado.

Con respecto a las estrategias de mercadeo se presentan debilidades en la definición de políticas de precios, descuentos, costos y demás, desmejorando los niveles de competitividad, sumado a la falta de investigación de mercado, proyección de ventas, análisis de rentabilidad y oportunidad del negocio. Estas debilidades dificultan el desarrollo de una planeación estratégica de mercadeo acorde a las capacidades del negocio y las condiciones del mercado.

Sin embargo se encuentran aspectos positivos para el negocio pues al ser una unidad perteneciente a Transportadores de Ipiales S. A. TRANSIPIALES S. A. una empresa de trayectoria y reconocimiento en la región, le facilita el ingreso a un mercado amplio.

La empresa posee pólizas de aseguramiento de pasajeros y carga cubriendo riesgos de responsabilidad civil contractual y extracontractual con una gran cobertura.

Con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, el personal cada vez se enfoca más en la atención y servicio al cliente, en búsqueda de la satisfacción del mismo.

### **c. Distribución minorista de combustibles y lubricantes**

Este proceso hace referencia al servicio prestado por la estación de servicio SERVICENTRO TRANSIPIALES S. A. la cual lleva más de 31 años en este negocio, cuenta con un equipo de nueve trabajadores entre los que se encuentran tres vendedores de servicio, tres vigilantes, un Administrador, un Auxiliar de Administrativo y un lubricador.

La estación cuenta con una zona para el engrase de los vehículos. Provee insumos como aceites, lubricantes, grasas, entre otros, para el mantenimiento mecánico que se le realiza a los vehículos de la empresa, garantizando a los afiliados productos para el buen funcionamiento de los equipos automotores; sumada a la actividad principal de distribución minorista de combustibles con la venta de gasolina Biodiesel, Gasolina oxigenada y Diesel.

Entre las principales debilidades que presenta la Estación de Servicio se encuentran:

- Falta de comunicación entre el Servicentro y las otras dependencias de la empresa.
- Inadecuado manejo de publicidad de lubricantes y mercancías.
- Baja inversión en tecnología.
- Desmotivación del personal.
- La dotación del personal es insuficiente.
- No existe un plan de capacitación, dirigida al personal de la estación de servicio para la manipulación de combustibles (descargue, inventario y medición de combustible).

Sus oportunidades más relevantes son:

- Ubicación del Servicentro en una zona de alto tráfico vehicular.
- Alta demanda de combustibles y lubricantes.
- Proveedores puntuales en la entrega de las mercancías.
- Adaptación de tecnología nueva.

Entre sus fortalezas están:

- Certificación del Servicentro en requisitos técnicos por parte de BUREAU BERITAS.
- Facilidades de pago para los clientes.
- Adquisición de tanques de fibra de vidrio para el adecuado mantenimiento del combustible.

Las amenazas más latentes son:

- La alta competencia existente en el sector.
- Factores medioambientales que generan riesgos externos o fortuitos.
- El cupo establecido por el ministerio de minas, en algunos casos resulta insuficiente, lo cual puede ocasionar pérdida de ventas o mayores ingresos.
- Alta concentración en el cliente interno de la organización: Afiliados y personal de la empresa; descuidando mercados potenciales en los clientes particulares.

Servicentro Transipiales, cuenta con fortalezas y oportunidades que aprovechadas correctamente le permitirían mejorar los niveles de competitividad. Frente a las debilidades, se puede observar la necesidad de establecer nuevas alternativas y estrategias con el propósito de superarlas, ya que su impacto no es un obstáculo que impide la consecución y de objetivos.

**1.2.2 Sistemas de información existentes y su interacción con el SGC y los procesos de la empresa.** La eficiencia en la realización de las actividades y la prestación del servicio depende en gran medida de una comunicación interna ágil, que asegure mecanismos para la transmisión, revisión, consolidación y análisis de información en el momento oportuno, de manera confiable, que permita la transformación de dicha información en productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.

En la organización, la información muchas veces es retenida, no se difunde en todos los niveles y no llega de manera oportuna a las instancias de decisión y análisis.

Las quejas por retrasos en la entrega de la información entre unidades o sedes es frecuente, esto genera demoras en la entrega de informes, resultados y finalmente en la entrega del servicio al cliente.

Además se presentan deficiencias en la clasificación y priorización de la información, lo cual igualmente repercute en el accionar, pues se da prioridad a actividades que no generan valor agregado.

Otra deficiencia se presenta en el manejo de la documentación, la gestión del archivo y la correspondencia no tiene un control y organización que facilite la consulta y transmisión de la información a las unidades encargadas de transformarlas en servicios para los clientes internos y externos.

Las herramientas tecnológicas con las que cuenta la empresa en algunos casos es insuficiente, obsoleta, no hay innovación o renovación; muchas actividades se repiten en diferentes unidades por la ineficiencia y poca aplicabilidad del sistema tecnológico utilizado.

Frente al Sistema de Gestión de Calidad, los sistemas de información utilizados representan una barrera para su aplicación efectiva, todas las deficiencias nombradas anteriormente impiden el normal funcionamiento e interrelación de los procesos, por ende servicios ineficaces e insatisfacción del cliente.

### **1.2.3 Conocimiento y motivación de los integrantes de la empresa respecto al SGC.**

El personal como recurso fundamental en la cadena de valor hacia la satisfacción del cliente, hace parte de uno de los principios de los sistemas de gestión de calidad; su participación afecta directamente la producción o prestación del servicio, pues son ellos quienes con el conocimiento y experiencia le agregan valor a los procesos de transformación de bienes tangibles o intangibles en productos o servicios terminados.

Muchas empresas han puesto en primer plano la cantidad o rentabilidad de su servicio o sus productos antes que la calidad, la opinión de los trabajadores no ha sido tomada en cuenta, desperdiciando aportes, ideas o proyectos de mejora valiosos para las organizaciones.

Estas situaciones han generado sistemas rígidos, desmotivantes y con poco enfoque en el cliente no solo externo, sino interno como lo es el recurso humano. Una barrera que se presenta en los procesos de implementación de sistemas de calidad con mayor frecuencia es el poco compromiso, conocimiento e importancia que el personal le da a este tipo de gestión; esto como consecuencia de la poca participación de los mismos en la implementación.

En un sistema de gestión de calidad es primordial el papel que desempeñan los trabajadores a la hora de analizar los problemas existentes, medir sus consecuencias y resultados, evaluar y recomendar mejoras. De ahí que ellos deban asumir responsabilidades.

La delegación de responsabilidades y la solución de problemas deben ir unidas. Es esencial proporcionar al personal información, formación y autoridad necesarias para llevar a cabo el análisis, la evaluación y proposición de mejoras de los problemas existentes.

Mediante la delegación de responsabilidades se dota a los trabajadores de la capacitación y autoridad necesarios para tomar decisiones que recaían tradicionalmente en los directores.

Como dicen Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, “La Delegación de responsabilidad funciona porque a los trabajadores les gusta trabajar en algo que sientan que es importante”.

Es allí donde cobra importancia herramientas como el Empowerment, pues estas permitirán dotar al personal de los conocimientos, autoridad y responsabilidad necesarios para ser dueños de sus propias acciones, facilitará la planificación y control de los procesos, llevando a las organizaciones a un adecuado desarrollo de sus sistemas de gestión; además de fortalecer y mejorar la participación y comunicación de todos los integrantes.

Transportadores de Ipiales lleva dos años en el proceso de implementación del SGC y la administración ha invertido en el pago de la consultoría y jornadas de sensibilización frente al sistema. Se han incluido temáticas en las actividades de inducción y formación del personal nuevo; se ha utilizado el apoyo de la universidad con la participación de practicantes para el acompañamiento y asesoramiento directo de grupos de proceso.

Sin embargo, aún se presentan deficiencias, el conocimiento, consciencia y motivación del personal frente al sistema es débil, no hay compromiso por parte del personal, se resta importancia a las actividades derivadas de la implementación, no hay consciencia de la importancia de las actividades que realiza cada persona como eslabón en la cadena de valor hacia la satisfacción del cliente.

La implementación representa manejo de tiempo adicional para el personal, en capacitaciones, adecuación de documentación, diligenciamiento de registros, recolección de datos y análisis de los mismos. Esta situación se presenta por una planeación poco estructurada, resultado de la inexperiencia, desorganización y la resistencia al cambio.

En otros casos al no ver resultados palpables en el tiempo o cambios muy lentos, en otros casos ningún cambio, la motivación y confianza en el sistema se ve decaída. Otra barrera ha sido los pocos resultados y compromiso por parte de algunos sectores de la dirección, pues se ha delegado la responsabilidad del sistema a algunas personas y muchos otros se ven relegados y no tienen exigencia en el cumplimiento, con la complacencia de la dirección.

Todo esto ha generado una resistencia frente al sistema de calidad de la empresa, por ende el personal presenta una alta resistencia al cambio, poco compromiso y desconocimiento del mismo.

**1.2.4 Grado de enfoque al cliente.** A partir de la implementación, todo el personal ha desarrollado consciencia hacia la satisfacción del cliente, en todos los niveles se reconoce la importancia de conocer sus necesidades y expectativas para poder ofrecer productos o servicios acordes a los beneficios que ellos esperan.

La atención ha mejorado notablemente, el personal que tiene contacto directo con el cliente externo ha recibido capacitaciones y charlas de atención y servicio al cliente como una medida de la dirección para concientizar a la organización en todo su conjunto de el compromiso adquirido al prestar un servicio público a la sociedad.

**1.2.5 Gestión de los recursos humanos.** Con todo lo anterior se pasa a identificar cual es el tipo de direccionamiento de la organización frente al recurso humano, políticas, controles, niveles de autoridad y responsabilidad.

Un buen talento humano, idóneo, comprometido, formado, motivado, con directrices claras y que comparta, conozca y aplique los objetivos de la empresa, genera mayor productividad, por ende mayor eficiencia, eficacia y a largo plazo reducción de costos y gastos por la mejor gestión y reducción de tiempo ocioso, despilfarros, fallas, repetición de procesos e incumplimiento.

Transportadores de Ipiales cuenta con un gran número de personal operativo y administrativo. En general la empresa cuenta con un buen porcentaje de profesionales y personal con mucha experiencia para el desarrollo de actividades administrativas, muchos acordes al perfil profesional y con las competencias necesarias para el desarrollo de las actividades; sin embargo, si se encuentra debilidades con el personal operativo, pues en muchos casos no cumplen el perfil y la falta de habilidades y competencias ha generado innumerables inconvenientes en la prestación de los servicios, generando quejas, insatisfacción del cliente, desmejoramiento de la imagen, retrasos, repetición de actividades y desgaste administrativo.

Una de las principales barreras para el logro de las metas empresariales es el poco desarrollo y motivación del talento humano; muchas son las causas, la falta de un manual de funciones, de perfiles y de competencias claro, actualizado y en plena implementación, limita el desarrollo de muchas otras actividades como son la formulación de metas y definición de responsabilidades, evaluación y seguimiento como base para la planeación de la gestión del talento humano en cuanto a la formación, necesidades de reclutamiento y políticas de selección.

Otra de las barreras de mayor impacto es la falta de claridad en los niveles de autoridad y responsabilidad, esto no permite la materialización y consecución de los objetivos y proyectos desarrollados al interior de la administración, genera incumplimiento y evasión de responsabilidades a razón de la falta de liderazgo, no desarrollo de metas compartidas y delegación sin seguimiento y sin respeto por las jerarquías y los conductos regulares.

Al cabo de dos años de implementación esta problemática sigue latente, las actividades correspondientes al sistema de gestión son tomadas como una carga extra, la gestión del personal es inadecuada, aún hay problemáticas con la selección, inducción y comunicación de cambios o traslado de personal.

Es así que las decisiones frente a la selección de personal e inducción, no cumple los criterios definidos en los procedimientos establecidos en la organización, en algunas sedes no se aplican y en otros casos las decisiones son tomadas solamente por la dirección.

Por otra parte el sistema de faltas y sanciones no es implementado en su totalidad, sumado al inadecuado sistema de control e investigación de las faltas. Muchos procesos sancionatorios no se han concluido, resultando en algunos casos en pérdidas económicas para la organización por desgaste administrativo y permisividad, fomentando la repetición

de actos delictivos o contraproducentes para la prestación del servicio, imagen de la empresa y cumplimiento de la normatividad legal.

Aunque se cuenta con un Reglamento Interno, a manera general, no se cumplen con las reglas establecidas y como consecuencia observable se generan grandes problemas sobre todo a nivel de operativo esto debido a que dicho reglamento tampoco se encuentra actualizado e implementado en su totalidad.

El desarrollo del talento humano es limitado, pues la oficina encargada de mantener dicha gestión simplemente realiza operaciones técnicas u operativas como es el la liquidación de nómina, contrataciones, atención a contingencias y cumplimiento de las obligaciones de ley en seguridad social, seguridad industrial y contratación; dejando a un lado la función de apoyo a nuevos procesos, estudios y generación de nuevas propuestas, sin embargo, esto último no se ha dado en parte, porque la dirección no llega a un consenso claro acerca de la aprobación de dichas propuestas y está más pendiente de las cuestiones técnicas y normativas.

Los sistemas de remuneración son otro cuello de botella en la organización, pues no están definidos de manera justa y clara y la mayoría de trabajadores está en desacuerdo con su remuneración económica, esto también como consecuencia de un manual de perfiles y cargos desactualizado y un sistema de evaluación del desempeño inexistente; En algunos cargos predomina el sentimiento de sub-valoración de las funciones; sin embargo, esto también se genera en cierta parte, por factores externos como la sobre oferta de empleo que se presenta en la región, lo cual hace que no existan mayores posibilidades y mejores niveles salariales.



### 1.3 REQUISITOS Y NECESIDADES DE CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS

**1.3.1 Identificación de los clientes.** Transportadores de Ipiales S. A. tiene como negocio principal el transporte terrestre de pasajeros por carretera; a lo largo de su desarrollo empresarial ha diversificado sus servicios con la oferta de transporte de carga y distribución minorista de combustibles, de los cuales se obtiene la siguiente caracterización de clientes:

**Tabla 1 Identificación de Clientes Internos y Externos**

Negocio o servicio	Productos	Clientes internos	Clientes externos
Transporte de Pasajeros	Servicio preferencial Servicio Dorado Servicio Corriente Servicio de camionetas Servicio de taxis	Procesos internos que involucran Áreas de: contabilidad, tesorería, cartera, auditoría interna, talento humano, jurídica y seguros, sistemas, mantenimiento, Administración o dirección, Junta Directiva, Accionistas	Viajeros o pasajeros Empresas o entidades públicas y privadas: Consorcios Agremiaciones Gobiernos locales y Gobierno nacional Superintendencia de Puertos y Transporte Ministerio de Transporte Terminales de Transporte Entidades financieras relacionados Aseguradoras Dian Cámaras de Comercio
Transporte de Carga	Transporte de carga o mercancías puerta a puerta  Transporte de carga o mercancías a domicilio  Transporte de carga o mercancía en coontrapago, crédito o contado	Procesos internos que involucran Áreas de: contabilidad, tesorería, cartera, auditoría interna, talento humano, jurídica y seguros, sistemas, mantenimiento Administración o dirección, Junta Directiva, Accionistas	Generador de carga (cliente) Empresas o entidades públicas y privadas: Consorcios Agremiaciones Gobiernos locales y Gobierno nacional Superintendencia de Puertos y Transporte Ministerio de Transporte Entidades financieras Aseguradoras Dian Cámaras de Comercio
Distribución	Distribución minorista	Procesos internos que	Clientes

Negocio o servicio	Productos	Clientes internos	Clientes externos
Minorista de Combustibles y Líquidos Derivados del Petróleo	<p>de combustibles</p> <p>Venta de lubricantes y demás productos para el mantenimiento de vehículos</p> <p>Servicios de lubricación y mantenimiento preventivo</p>	<p>involucran Áreas de: contabilidad, tesorería, cartera, auditoría interna, talento humano, jurídica y seguros, sistemas, mantenimiento</p> <p>Administración o dirección, Junta Directiva, Accionistas</p>	<p>Empresas o entidades públicas y privadas:</p> <p>Consortios</p> <p>Agremiaciones</p> <p>Gobiernos locales y Gobierno nacional</p> <p>Ministerio de Minas</p> <p>Entidades financieras</p> <p>Proveedores de productos derivados del combustible</p> <p>Dian</p> <p>Cámaras de Comercio</p>

Fuente: Oficina de Gestión de Calidad Transportadores de Ipiales S. A.

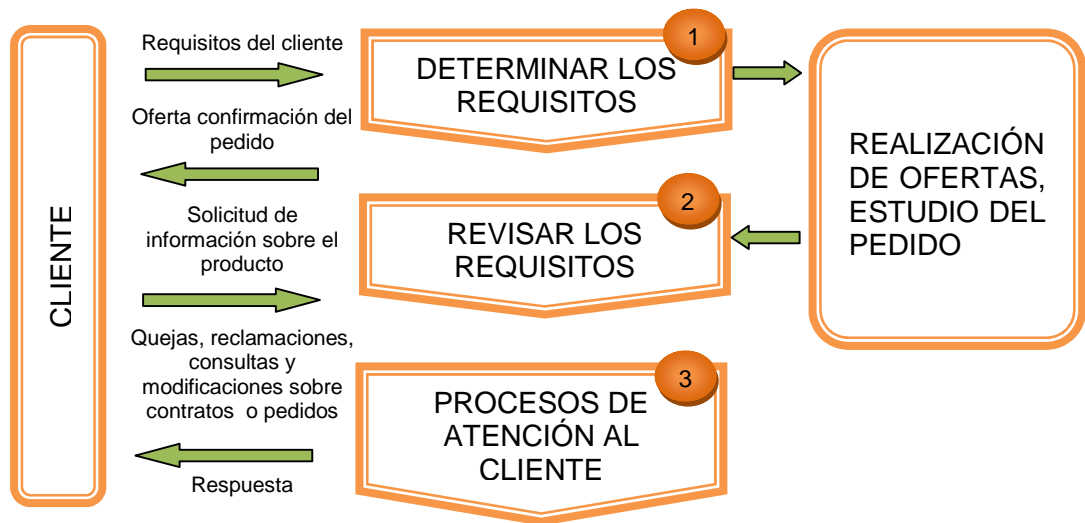
Por otra parte es vital para la organización identificar los tipos de clientes que tiene; determinando así, clientes directos y usuarios finales de los productos o servicios; posteriormente definir cuáles son los objetivos perseguidos según los requisitos que se definan.

Transportadores de Ipiales S. A. como empresa de transporte tiene como usuarios finales a los pasajeros o clientes de servicios de transporte terrestre; los generadores de carga o clientes de servicios de transporte terrestre de carga y usuarios o clientes de servicios de distribución minorista de combustibles.

Por otra parte los clientes directos se conforman por las empresas privadas o públicas que contratan los servicios prestados por la empresa; entre ellas las instituciones educativas, la fuerza pública, alcaldías y demás entidades gubernamentales, entidades de salud, grupos o agremiaciones.

**1.3.2 Determinación de las necesidades de los clientes.** La norma ISO 9001 en el numeral 7.2 define los requisitos establecidos para la gestión de los procesos relacionados con el cliente desde su determinación, revisión y asistencia o atención a sus reclamaciones. Este proceso se puede ver más claro en la siguiente figura:

**Figura 1 Procesos relacionados con el cliente**



En el esquema se describe en los dos primeros requisitos la etapa de la gestión de las solicitudes de los clientes, los cuales constituyen actividades a realizar en los pasos de la relación con el cliente, uno al principio, al atender la solicitud, y otro al final, antes de enviar la oferta al cliente o aceptar un pedido.

En el primer paso de la atención al cliente; la norma ISO 9001 en el numeral 7.2.1 pide la determinación de los requisitos del cliente, especificando:

- Los requisitos especificados por el cliente incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma.
- Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido,
- Los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto, y
- Cualquier requisito adicional determinado por la organización.

Uno de los pilares fundamentales para el sistema de gestión de calidad, es aquel referente a los procesos relacionados con el cliente, ya que la información que se obtenga de este definirá en gran medida la calidad del producto o servicio ofrecido.

Para el objeto de este proyecto se han definido los siguientes requisitos de los clientes de los tres negocios que conforman a la empresa Transportadores de Ipiales S. A.

**Tabla 2 Requisitos del Cliente Transporte de Pasajeros**

OBJETIVO:	Definir los requisitos de los clientes de cada proceso definido por la organización, dando cumplimiento al numeral 7.2.1 de la norma ISO 9001:2008.		
Proceso	TRANSPORTE DE PASAJEROS	Código:	TP-003

**Identificación de los clientes**

<b>Internos</b> (Personas y/o dependencias que pertenecen a la empresa)	<b>Externos</b> (Personas o entidades que no pertenecen a la empresa)
Agencias Comerciales y laborales	Terminales de Transportes
Oficina Técnica	Delegados de Empresas de competencia directa
Oficina Operativa	Ministerio de Transporte
Oficina de Rodamiento	Entidades con crédito para pasajes
Conductores	Personas Naturales o pasajeros en general
Oficina de Tesorería, Contabilidad y Auditoría	Empresas públicas y privadas en general
Gerencia	-
Archivo	-
Mantenimiento	-
Oficina de Gestión de Talento Humano	-
Oficina de Publicidad	-
Almacén de Compras	-
Oficina de SGC	-
Oficina de Servicio al Cliente	-

**Requisitos de los clientes**

<b>Producto y/o servicio</b>	<b>Cliente</b>	<b>Requisito</b>	<b>Documento de verificación</b>
Información comercial	Agencias Comerciales y laborales	Claridad, veracidad, oportunidad en la respuesta.	Contrato de Agencia Comercial y contratos laborales
Autorizaciones	Agencias Comerciales y laborales	Cumplimiento de las cláusulas	Contrato de Agencia Comercial
Recursos para operación	Agencias Comerciales y laborales	Entrega de recursos de muy buena calidad, de manera oportuna y capacitación para su uso	Caracterización de proceso
Información verbal: instrucciones Novedades Compromisos	Oficina Técnica Oficina de Rodamiento Conductores Oficina de Tesorería	Claridad, veracidad, oportunidad en la respuesta.	N.A.

<b>Producto y/o servicio</b>	<b>Cliente</b>	<b>Requisito</b>	<b>Documento de verificación</b>
	Gerencia Contabilidad Auditoría Oficina de Gestión de Talento Humano Publicista Oficina de SGC Oficina de Servicio al Cliente Delegados de Empresas de competencia directa Personas Naturales y Jurídicas en general		
Informes de seguimiento Reporte de novedades vehículos	Oficina Técnica	Claridad, veracidad, oportunidad en la entrega.	Caracterización de proceso
Programación de rodamiento	Oficina Operativa Taquillas Agencias	Claridad, veracidad, oportunidad en la entrega y minimización de cambios en la programación	Caracterización de proceso
Informes de rodamiento	Oficina Operativa, Oficina Técnica	Diligenciamiento con claridad, veracidad y oportunidad en la entrega.	Caracterización de proceso
Control diario de ruta	Oficina Operativa, Mantenimiento	Diligenciamiento con claridad, veracidad y oportunidad en la entrega	Procedimiento de Inspección de patio
Registro de novedades de inspección	Oficina Operativa, Rodamiento, Mantenimiento	Diligenciamiento con claridad, veracidad, oportunidad en la entrega y reducción de contingencias por causas prevenibles	Procedimiento de Inspección de patio
Libro de control de viaje	Oficina Operativa	Diligenciamiento con claridad, veracidad y oportunidad en la entrega	Procedimiento de Inspección de patio
Oficios Internos Circulares	Oficina de Rodamiento Conductores	Diligenciamiento con claridad, veracidad, oportunidad en la entrega y agilidad en la publicación	Guía de Codificación y Elaboración de Documentos
Sanciones de rodamiento	Conductores	Argumentos claros y válidos para la sanción.	Reglamentos de sanciones
Relación de ventas	Oficina de Tesorería	Diligenciamiento con claridad, veracidad y oportunidad en la sistematización y entrega	Caracterización de proceso Gestión Financiera
Cierre de turno de taquilleros e inspectores	Oficina de Tesorería	Diligenciamiento con claridad, veracidad y oportunidad en la sistematización y entrega	Caracterización de proceso Gestión Financiera
Arqueo de caja	Oficina de Tesorería	Diligenciamiento con claridad, veracidad y oportunidad en la sistematización y entrega	Caracterización de proceso Gestión Financiera
Comprobantes de egreso	Oficina de Tesorería	Diligenciamiento con claridad, veracidad y oportunidad en la entrega	Caracterización de proceso Gestión Financiera
Tiquetes de viaje diligenciados	Oficina de Tesorería	Diligenciamiento con claridad, veracidad y oportunidad en la entrega	Caracterización de proceso Gestión Financiera y

<b>Producto y/o servicio</b>	<b>Cliente</b>	<b>Requisito</b>	<b>Documento de verificación</b>
			Transporte de Pasajeros
Autorizaciones de entidades con crédito	Oficina de Tesorería	Claridad, veracidad, oportunidad y entrega completa de documentos.	Caracterización de proceso Gestión Financiera
Relación de despachos	Oficina de Tesorería	Diligenciamiento con claridad, veracidad y oportunidad en la sistematización	Caracterización de proceso Gestión Financiera
Dinero en efectivo	Oficina de Tesorería	Completo de acuerdo a la relación de ventas, legalidad de los billetes.	Caracterización de proceso Gestión Financiera
Planes de Mejoramiento, Acción y de Calidad	Gerencia	Diligenciamiento con análisis, claridad, veracidad, soportes pertinentes y oportunidad en la entrega.	Manual de Calidad
Solicitud de apertura de Agencias	Gerencia	Diligenciamiento con argumentos, claridad, veracidad, soportes pertinentes y oportunidad en la entrega.	Caracterización de proceso Transporte de Pasajeros
Solicitud de liquidación de Agencias	Gerencia	Diligenciamiento con argumentos, claridad, veracidad, soportes pertinentes y oportunidad en la entrega.	Caracterización de proceso Transporte de Pasajeros
Informes de operación y seguimiento a agencias	Gerencia	Diligenciamiento con análisis, claridad, veracidad, soportes pertinentes y oportunidad en la entrega.	Caracterización de proceso Transporte de Pasajeros
Matriz de Indicadores	Gerencia, Oficina SGC	Diligenciamiento con análisis, claridad, veracidad, soportes pertinentes y oportunidad en la entrega.	Caracterización de proceso Direccionamiento Estratégico
Documentos que han cumplido su ciclo de uso	Archivo	Oportunidad en la entrega	Relación de documentos, Control archivístico
Solicitudes escritas	Auditoría Publicista Oficina de SGC Oficina de Servicio al Cliente	Disposición y oportunidad en la entrega de documentos	Caracterizaciones de procesos
Solicitud de vacantes	Oficina de Gestión de Talento Humano	Diligenciamiento con argumentos, claridad y oportunidad en la entrega.	Caracterización de proceso Gestión de Talento Humano
Relación de actualizaciones de documentos de conductores	Oficina de Gestión de Talento Humano	Claridad y completa veracidad en la información y oportunidad en la entrega de las actualizaciones	Caracterización de proceso Gestión de Talento Humano
Solicitud de recursos	Oficina de Compras	Diligenciamiento con claridad, veracidad y oportunidad en la entrega	Caracterización de proceso Gestión de Compras
Soportes legales de adjudicación de espacios	Terminal de Transporte-Pasto	Información oportuna, mantenimiento en buen estado de los espacios comunes.	Constitución de propiedad horizontal, control archivístico

<b>Producto y/o servicio</b>	<b>Cliente</b>	<b>Requisito</b>	<b>Documento de verificación</b>
Expensas	Terminal de Transporte-Pasto	Cancelación oportuna mensual de las expensas	Cuentas de cobro, recibos de pago
Políticas del Terminal de transporte	Terminal de Transporte-Pasto	Cumplimiento de las políticas: no pregonar, exigir la compra del ticket de viaje, cumplir con el Reglamento Interno del Terminal y las normas de tránsito.	Reglamento Interno del Terminal de Transporte de Pasto
Soportes legales de operación	Delegados de Empresas de competencia directa	Veracidad y actualización continua de documentos	Acuerdos y Actas de Reunión
Planillas de viaje ocasional	Ministerio de Transporte	Cumplimiento de los horarios para la solicitud del reintegro de planillas; su correcto diligenciamiento y oportuna cancelación.	Caracterización de proceso Gestión Técnica
Reestructuración de rutas y horarios	Ministerio de Transporte	Cumplimiento de las disposiciones legales y reuniones solicitadas	Estudios de corredores viales, actas de reunión
Calidad de los créditos	Entidades con crédito para pasajes	Cumplimiento de las cláusulas de los créditos.	Registro de Quejas y Reclamos
Atención y respuesta a solicitudes	Entidades con crédito para pasajes	Excelencia en la atención y oportunidad y cumplimiento de los acuerdos pactados y en la prestación del servicio.	Registro de Quejas y Reclamos, Encuestas de satisfacción
Cotización y contrato de expresos	Personas Naturales y Jurídicas en general	Claridad, veracidad y cumplimiento de las cláusulas del contrato.	Registro de Quejas y Reclamos, Caracterización de Proceso
Tiquetes de viaje	Personas Naturales y Jurídicas en general	Diligenciamiento con claridad, veracidad y oportunidad en el servicio	Encuestas de Satisfacción
Salida de vehículos.	Personas Naturales y Jurídicas en general	Puntualidad	Registro de Quejas y Reclamos, estudios de mercado
Calidad de los vehículos	Personas Naturales y Jurídicas en general	Vehículos nuevos o en muy buen estado.	Informes de reparos y actualización de proveedores de Oficina Técnica
Presentación de vehículos y conductores	Personas Naturales y Jurídicas en general	Impecable aseo del vehículo, buena imagen y excelente presentación del Motorista.	Registro de Quejas y Reclamos, Encuestas de satisfacción
Comodidad	Personas Naturales y Jurídicas en general	Vehículo con baño, televisión, música, asientos reclinables.	Registro de Quejas y Reclamos, Encuestas de satisfacción
Tarifas o precios	Personas Naturales y Jurídicas en general	Descuentos en los precios, planes para temporadas	Encuestas de Satisfacción
Servicio de quejas, reclamos y sugerencias	Personas Naturales y Jurídicas en general	Agilidad y oportunidad de respuesta a QRS	Registro de Quejas y Reclamos, Encuestas de satisfacción
Atención	Personas Naturales y Jurídicas en general	Agilidad de respuesta de Taquilleros y Conductores, amabilidad, buen trato, ofrecimiento de soluciones	Registro de Quejas y Reclamos, Encuestas de satisfacción

Producto y/o servicio	Cliente	Requisito	Documento de verificación
Seguridad	Personas Naturales y Jurídicas en general	No recoger pasajeros en la vía, respeto por las normas de tránsito	Registro de Quejas y Reclamos, comparendos y accidentalidad

Fuente: Oficina de Gestión de Calidad Transportadores de Ipiales S. A.

**Tabla 3 Requisitos del cliente Transporte de Encomiendas y Carga**

OBJETIVO:	Definir los requisitos de los clientes de cada proceso definido por la organización, dando cumplimiento al numeral 7.2.1 de la norma ISO 9001:2008.		
Proceso	TRANSPORTE DE ENCOMIENDAS Y CARGA	Código:	TP-004

#### Identificación de los clientes

Internos (Personas y/o dependencias que pertenecen a la empresa)	Externos (Personas o entidades que no pertenecen a la empresa)
Agencias de Carga Comerciales	Generadores de Carga
Agencias de Transporte de Pasajeros	Transportadores Externos
Conductores de furgones	Superintendencia de Puertos y Transporte
Propietarios o Afiliados	Ministerio de Transporte
Oficina de Tesorería, Contabilidad y Auditoría	Policía de Carreteras
Gerencia	Instituciones de control en carretera
Almacén de Compras	Terminales de Transporte
Oficina gestión de Talento Humano	-
Salud Ocupacional	-
Oficina de Seguros	-
Oficina de SGC	-
Oficina de Servicio al Cliente	-

#### Requisitos de los clientes

Producto y/o servicio	Cliente	Requisito	Documento de verificación
Información comercial	Agencias Comerciales y Laborales de Transporte de Pasajeros y Encomiendas	Claridad, veracidad, oportunidad en la respuesta.	Contrato de Agencia Comercial y contratos laborales
Autorizaciones	Agencias Comerciales y Laborales de Transporte de Pasajeros y Encomiendas	Cumplimiento de las cláusulas	Contrato de Agencia Comercial
Recursos para operación	Agencias Comerciales y Laborales de Transporte de Pasajeros y	Entrega de recursos de muy buena calidad, de manera oportuna y capacitación para	Caracterización de proceso



<b>Producto y/o servicio</b>	<b>Cliente</b>	<b>Requisito</b>	<b>Documento de verificación</b>
	Encomiendas	su uso	
Libro de control de viaje	Propietarios, Conductores Agencias de Carga	Diligenciamiento con claridad, veracidad y oportunidad en la entrega	Caracterización de Proceso
Oficios Internos, Circulares	Conductores y propietarios Oficina de Tesorería Gerencia Contabilidad Auditoría Oficina de Gestión de Talento Humano Oficina de SGC Oficina de Servicio al Cliente Personas Naturales y Jurídicas en general (Generadoras de Carga)	Diligenciamiento con claridad, veracidad, oportunidad en la entrega y agilidad en la publicación	Guía de Codificación y Elaboración de Documentos
Sanciones de rodamiento	Conductores	Argumentos claros y válidos para la sanción.	Reglamento Interno de Trabajo
Relación de ventas	Oficina de Tesorería	Diligenciamiento con claridad, veracidad y oportunidad en la sistematización y entrega	Caracterización de proceso Gestión Financiera
Arqueo de caja	Oficina de Tesorería	Diligenciamiento con claridad, veracidad y oportunidad en la sistematización y entrega	Caracterización de proceso Gestión Financiera
Comprobantes de egreso	Oficina de Tesorería	Diligenciamiento con claridad, veracidad y oportunidad en la entrega	Caracterización de proceso Gestión Financiera
Autorizaciones de entidades con crédito	Oficina de Tesorería	Claridad, veracidad, oportunidad y entrega completa de documentos.	Caracterización de proceso Gestión Financiera
Relación de despachos	Oficina de Tesorería	Diligenciamiento con claridad, veracidad y oportunidad en la sistematización	Caracterización de proceso Gestión Financiera
Dinero en efectivo	Oficina de Tesorería	Completo de acuerdo a la relación de ventas, legalidad de los billetes.	Caracterización de proceso Gestión Financiera
Planes de Mejoramiento, Acción y de Calidad	Gerencia	Diligenciamiento con análisis, claridad, veracidad, soportes pertinentes y oportunidad en la entrega.	Manual de Calidad
Matriz de Indicadores	Gerencia	Diligenciamiento con análisis, claridad, veracidad, soportes pertinentes y oportunidad en la entrega.	Caracterización de proceso Direccionamiento Estratégico
Documentos que han cumplido su ciclo de uso	Archivo	Oportunidad en la entrega	Relación de documentos, Control archivístico
Solicitud de vacantes	Oficina de Gestión de Talento Humano	Diligenciamiento con argumentos, claridad y oportunidad en la entrega.	Caracterización de proceso Gestión de Talento Humano
Relación de actualizaciones de documentos de	Oficina de Gestión de Talento Humano	Claridad y completa veracidad en la información y oportunidad en la entrega de	Caracterización de proceso Gestión de Talento Humano

Producto y/o servicio	Cliente	Requisito	Documento de verificación
conductores		las actualizaciones	
Solicitud de recursos	Almacén de Compras	Diligenciamiento con claridad, veracidad y oportunidad en la entrega	Caracterización de proceso Gestión de Compras
Soportes legales de adjudicación de espacios	Terminal de Transporte-Pasto	Información oportuna, mantenimiento en buen estado de los espacios comunes.	Constitución de propiedad horizontal, control archivístico
Calidad de los créditos	Entidades con crédito generadoras de carga	Cumplimiento de las cláusulas de los créditos.	Registro de Quejas y Reclamos
Atención y respuesta a solicitudes	Entidades con crédito generadoras de carga	Excelencia en la atención y oportunidad y cumplimiento de los acuerdos pactados y en la prestación del servicio.	Registro de Quejas y Reclamos, Encuestas de satisfacción
Entrega de mercancías	Personas Naturales y Jurídicas en general generadoras de carga	Claridad en los requisitos para la reclamación, adecuados horarios de atención al público	Encuesta de Satisfacción del Cliente
Parque automotor (Furgones)	Personas Naturales y Jurídicas en general generadoras de carga	Vehículos buen estado de diferentes capacidades.	Informes de reparos y actualización de proveedores de Oficina Técnica
Tarifas o precios	Personas Naturales y Jurídicas en general generadoras de carga	Descuentos en los precios	Encuesta de Satisfacción del Cliente
Servicio de quejas, reclamos y sugerencias	Personas Naturales y Jurídicas en general generadoras de carga	Agilidad y oportunidad de respuesta a PQRS	Registro de Quejas y Reclamos, Encuesta de Satisfacción
Venta de servicios de encomiendas y carga	Personas Naturales y Jurídicas en general generadoras de carga	Servicio, buena atención, amabilidad y eficiencia del personal, claridad en las condiciones del servicio	Encuesta de Satisfacción del Cliente
Puntos de venta o agencias	Personas Naturales y Jurídicas en general generadoras de carga	Cobertura, Disponibilidad	Encuesta de Satisfacción del Cliente
Promociones	Personas Naturales y Jurídicas en general generadoras de carga	Información concreta, eficaz, disponible y actualizada	Encuesta de Satisfacción del Cliente

Fuente: Oficina de Gestión de Calidad Transportadores de Ipiales S. A.

**Tabla 4 Requisitos del cliente Distribución Minorista de Combustibles y Lubricantes**

OBJETIVO:	Definir los requisitos de los clientes de cada proceso definido por la organización, dando cumplimiento al numeral 7.2.1 de la norma ISO 9001:2008.		
Proceso	DISTRIBUCIÓN MINORISTA DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	Código:	DMCL-005

#### Identificación de los clientes

<b>Internos</b> (Personas y/o dependencias que pertenecen a la empresa)	<b>Externos</b> (Personas o entidades que no pertenecen a la empresa)
--	--

<b>Internos</b> (Personas y/o dependencias que pertenecen a la empresa)	<b>Externos</b> (Personas o entidades que no pertenecen a la empresa)
Conductores y afiliados a Transipiales	Clientes particulares
Gestión Financiera	Pasajeros
Auditoria	Distribuidores mayoristas combustibles y lubricantes
Talento humano	Alcaldía de Pasto
Gerencia	Ministerio de Minas y Energía
Publicidad y mercadeo	Unidad de Planeación Minero Energética (UPME)
Almacén de Compras	ECOPETROL
	Dirección Nacional de Estupefacientes
	Corponariño
	ADICONAR FENDIPETRÓLEOS

### Requisitos de los clientes

<b>Producto y/o servicio</b>	<b>Cliente</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Documento de verificación</b>
Combustibles	Clientes particulares y afiliados a Transipiales.	Calidad, medida exacta, precios razonables	Encuestas de satisfacción y percepción de calidad
Servicio de distribución de combustibles y lubricantes	Clientes particulares y afiliados a Transipiales.	Condiciones de crédito.	Listado de Condiciones de crédito emitidas por Cartera
Servicio de distribución de combustibles y lubricantes	Clientes particulares y afiliados a Transipiales.	Especificaciones del servicio: Precios, condiciones de venta (contado, crédito)	Caracterización de Proceso
Créditos en ventas	Afiliados a Transipiales Clientes particulares.	Cumplimiento de las condiciones para la otorgación de créditos	Contratos de prestación de servicios
Servicio de distribución de combustibles y lubricantes	Clientes particulares y afiliados a Transipiales, Distribuidoras mayoristas.	Capacitación de los vendedores de servicio.	Programa de capacitación Proceso de Gestión de Talento Humano
Lubricantes	Clientes particulares y afiliados a Transipiales.	Productos de calidad, con precios adecuados, confiables	Encuestas de satisfacción y percepción de calidad
Mercancías en general	Clientes particulares y afiliados a Transipiales.	Calidad Oportunidad Precios Fiabilidad	Encuestas de satisfacción y percepción de calidad
Servicio de engrase y lubricación	Clientes particulares y afiliados a Transipiales.	Buen servicio Oportunidad Amabilidad Accesibilidad	Encuestas de satisfacción y percepción de calidad
Servicio de Limpieza de parabrisas y medición de aceite.	Clientes particulares y afiliados a Transipiales.	Calidad Oportunidad Amabilidad	Encuestas de satisfacción y percepción de calidad
Planes de Mejoramiento, Acción y de Calidad	Gerencia	Diligenciamiento con análisis, claridad, veracidad, soportes pertinentes y oportunidad en la entrega.	Manual de Calidad

<b>Producto y/o servicio</b>	<b>Cliente</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Documento de verificación</b>
Matriz de Indicadores	Gerencia	Diligenciamiento con análisis, claridad, veracidad, soportes pertinentes y oportunidad en la entrega.	Caracterización de proceso Direccionamiento Estratégico
Planilla diaria de ventas	Gestión Financiera	Diligenciamiento con claridad, veracidad, soportes pertinentes y oportunidad en la entrega.	Caracterización de proceso Gestión Financiera
Inventario de Mercancías y Combustibles	Auditoria	Fiabilidad, transparencia, exactitud	Caracterización de proceso Auditoria Interna
Solicitud de vacantes	Oficina de Gestión de Talento Humano	Diligenciamiento con argumentos, claridad y oportunidad en la entrega.	Caracterización de proceso Gestión de Talento Humano
Campañas de Promoción del Servicentro en acuerdo con Distribuidoras Mayoristas	Publicidad y mercadeo	Cumplimiento, información exacta y seguimiento de resultados	Caracterización de proceso Publicidad y Mercadeo
Solicitud de recursos	Almacén de Compras	Diligenciamiento con claridad, veracidad y oportunidad en la entrega	Caracterización de proceso Gestión de Compras
Servicio de distribución de combustibles y lubricantes a Vehículos de la empresa	Pasajeros del Servicio de Transporte	Atención oportuna, seguridad, amabilidad.	Caracterización de proceso
Servicio de distribución de combustibles y lubricantes	Ministerio de Minas y Energía Unidad de Planeación Minero Energética (UPME)	Cumplimiento de la normatividad aplicable a las Estaciones de Servicio y volumen o cupo de combustible	Caracterización de Proceso
Servicio de distribución de combustibles y lubricantes	Ministerio de Minas y Energía Unidad de Planeación Minero Energética	Información técnica y de operación exacta, oportuna y fiable	Caracterización de Proceso
Servicio de distribución de combustibles y lubricantes	ECOPETROL	Aseguramiento de la satisfacción del Cliente con excelencia en el servicio. Maximizar el valor de los productos y servicios para el Cliente	Caracterización de Proceso
Servicio de distribución de combustibles y lubricantes	Dirección Nacional de Estupefacientes	Apoyo en el combate contra las drogas ilícitas mediante el control especial a la distribución de gasolina, aceite combustible para motor y queroseno.	Caracterización de Proceso, Resoluciones de la DNE
Servicio de distribución de combustibles y lubricantes	Corponariño	Manejo y disposición adecuada de los residuos peligrosos	Caracterización de Proceso
Pedidos de Combustibles y Lubricantes	Distribuidores mayoristas combustibles y lubricantes	Diligenciamiento con claridad, veracidad y oportunidad en la entrega	Caracterización de Proceso
Políticas y lineamientos para la EDS	ADICONAR FENDIPETRÓLEOS	Cumplimiento de las políticas y lineamientos de la sociedad	Caracterización de Proceso

Producto y/o servicio	Cliente	Requisitos	Documento de verificación
Calibración de equipos	Alcaldía de Pasto, EDS	Medidas exactas, equipos en buen funcionamiento	Caracterización de Proceso

Fuente: Oficina de Gestión de Calidad Transportadores de Ipiales S. A.

**1.3.3 Definición de los requisitos de prestación del servicio.** Para la correcta entrega de los productos y servicios ofrecidos y la satisfacción de los clientes se han definido los siguientes requisitos de producto o servicio:

**Tabla 5 Requisitos de prestación del servicio Transporte de Pasajeros**

OBJETIVO:	Establecer los requisitos que no están especificados por los clientes, pero que son necesarios para la buena prestación del servicio. Así como los requisitos legales y organizacionales requeridos por la organización, dando cumplimiento al numeral 7.2.1 de la norma ISO 9001:2008.		
Proceso	TRANSPORTE DE PASAJEROS	Código:	TP-003

**Requisitos no especificados por el cliente (técnicos)**

Producto y/o servicio	Requisitos	Documento de verificación
Caracterización del proceso	Claridad, integridad, funcionalidad y ejecución efectiva de la información establecida en la caracterización del proceso, con su respectiva socialización de mejoras y resultados.	Manual de Calidad
Espacios físicos	Buena distribución y funcionalidad en la ubicación de los elementos para el buen desempeño del trabajo; cumplimiento de la cantidad y la calidad necesaria de los estacionamientos de vehículos; lugares apropiados para la espera.	Inventario de activos fijos.
Equipos y suministros	Correcto mantenimiento de los equipos y optimización en la utilización de los suministros que permitan el buen desarrollo de las actividades y afiance la relación con el cliente mediante la buena imagen.	Inventario de de activos fijos y seguimiento al estado de los equipos
Tecnología	Correcto uso de los elementos informáticos, tales como el software y el internet; proponer mejoras a los métodos, herramientas y tecnologías disponibles.	Inventario de de activos fijos y seguimiento al estado de los equipos
Talento Humano	Valores y principios de acuerdo a lo requerido en el cargo que se evidencien en la atención y el cumplimiento; características personales de pro actividad y enfoque al cliente. Funciones, perfiles de cargos	Procedimiento de selección de personal
Imagen visual	Imagen agradable que no contamine visualmente los espacios ni tenga saturación de información; información verdadera, concreta y actualizada.	N.A.

**Requisitos de la organización**

Producto y/o servicio	Requisitos	Documento de verificación
Reglamento Interno de Trabajo.	Efectividad en el cumplimiento de las normas. Cumplimiento de los acuerdos normativos del reglamento y participación la mejora del mismo.	Informes de sanciones de GTH y estado Jurídico de trabajadores y afiliados; indicador de rotación de personal.
Manual de Calidad.	Ejecución efectiva y mejoramiento continuo del proceso y los procedimientos	Análisis histórico de la matriz de indicadores del proceso
Manual de Funciones.	Cumplimiento de las funciones y propuestas de mejoramiento derivadas del buen desempeño	Planes de mejoramiento de los procedimientos y el proceso en general.
Disposiciones contingentes.	Cumplimiento y solución oportuna y efectiva a posibles situaciones circunstanciales.	Reporte de novedades diarias
Políticas para el Manejo del Parque Automotor.	Cumplimiento, eficiencia, eficacia y efectividad en la aplicación de las políticas	Políticas formales de mantenimiento de vehículos; documentos actualizados de vehículos y conductores.
Manual de Rodamiento.	Actualización continua del manual de rodamiento.	Manual de Rodamiento
Cumplimiento del Conducto regular.	Respeto y cumplimiento de la estructura jerárquica para la solución de conflictos y la autorización de propuestas.	Oficios Internos

#### Requisitos legales

Producto y/o servicio	Requisitos	Documento de verificación
Resolución No. 00081 de 19 de abril de 2002	Habilitación de la empresa Transportadores de Ipiales para operar como empresa de transporte público terrestre automotor de pasajeros.	Archivo de la Oficina Operativa
Resoluciones periódicas	Cumplimiento de Resoluciones actualizadas periódicamente dadas por el Ministerio de Transporte en cuanto a horarios, rutas, capacidad de vehículos y No. De cupos para rodamiento de vehículos.	Archivo de la Oficina Operativa
Políticas del Terminal de Transporte Pasto.	Cumplimiento total de las políticas de acuerdo verbal y escrito establecidas por el Terminal de Transporte de Pasto.	Archivo de la Oficina Operativa
Resolución 139 del 26 de septiembre de 2008:	Autorización del Ministerio de Transporte para el número y la clase de vehículos asignados para rodamiento a la empresa Transipiales S.A.	Archivo de resoluciones de la Oficina Operativa, Clasificación del servicio de transporte de pasajeros de la Oficina de Rodamiento y No. de vehículos afiliados en archivo de la Oficina Técnica.
Resolución 995 del 18 de marzo de 2009	Aportación de las empresas transportadoras para el mejoramiento de la calidad de vida y la productividad de la comunidad.	Archivo de la Oficina Operativa, programas de salud ocupacional, estudios de responsabilidad ambiental.
Ley de Sistema Integral de Transporte Público Terrestre Automotor por Carretera en Colombia.	Cumplimiento a las Disposiciones legales de los estudios de Corredores viales: Sistema Integral de Transporte Público Terrestre Automotor por Carretera en Colombia.	Estudios de corredores viales adelantados
Plan de Movilidad de Pasto	Normas para la utilización de la doble calzada y las señales de tránsito en las vías estipuladas dentro del Plan de Movilidad de Pasto.	Archivo de la Oficina Operativa

**Tabla 6 Requisitos de prestación del servicio Transporte de Encomiendas y Carga**

OBJETIVO:	Establecer los requisitos que no están especificados por los clientes, pero que son necesarios para la buena prestación del servicio. Así como los requisitos legales y organizacionales requeridos por la organización, dando cumplimiento al numeral 7.2.1 de la norma ISO 9001:2008.		
Proceso	TRANSPORTE DE ENCOMIENDAS Y CARGA	Código:	TP-004

**Requisitos no especificados por el cliente (técnicos)**

Producto y/o servicio	Requisitos	Documento de verificación
Caracterización del proceso	Claridad, integridad, funcionalidad y ejecución efectiva de la información establecida en la caracterización del proceso, con su respectiva socialización de mejoras y resultados.	Manual de Calidad
Espacios físicos	Buena distribución y funcionalidad en la ubicación de los elementos para el buen desempeño del trabajo; cumplimiento de la cantidad y la calidad necesaria de los estacionamientos de vehículos; lugares apropiados para la espera.	Inventario de activos fijos.
Equipos y suministros	Correcto mantenimiento de los equipos y optimización en la utilización de los suministros que permitan el buen desarrollo de las actividades y afiance la relación con el cliente mediante la buena imagen.	Inventario de de activos fijos y seguimiento al estado de los equipos
Tecnología	Correcto uso de los elementos informáticos, tales como el software y el internet; proponer mejoras a los métodos, herramientas y tecnologías disponibles.	Inventario de de activos fijos y seguimiento al estado de los equipos
Talento Humano	Valores y principios de acuerdo a lo requerido en el cargo que se evidencien en la atención y el cumplimiento; características personales de pro actividad y enfoque al cliente. Funciones, perfiles de cargos	Procedimiento de selección de personal
Imagen visual	Imagen agradable que no contamine visualmente los espacios ni tenga saturación de información; información verdadera, concreta y actualizada.	N.A.

**Requisitos de la organización**

Producto y/o servicio	Requisitos	Documento de verificación
Reglamento Interno de Trabajo.	Efectividad en el cumplimiento de las normas. Cumplimiento de los acuerdos normativos del reglamento y participación la mejora del mismo.	Informes de sanciones de GTH y estado Jurídico de trabajadores y afiliados; indicador de rotación de personal.
Manual de Calidad.	Ejecución efectiva y mejoramiento continuo del proceso y los procedimientos	Análisis histórico de la matriz de indicadores del proceso
Manual de Funciones.	Cumplimiento de las funciones y propuestas de mejoramiento derivadas del buen desempeño	Planes de mejoramiento de los procedimientos y el proceso en general.

Producto y/o servicio	Requisitos	Documento de verificación
Políticas para el Manejo del Parque Automotor.	Cumplimiento, eficiencia, eficacia y efectividad en la aplicación de las políticas	Políticas formales de mantenimiento de vehículos; documentos actualizados de vehículos y conductores.
Cumplimiento del Conducto regular.	Respeto y cumplimiento de la estructura jerárquica para la solución de conflictos y la autorización de propuestas.	Oficios Internos

#### Requisitos legales

Producto y/o servicio	Requisitos	Documento de verificación
Habilitación de empresas de Transporte Público Terrestre Automotor de Carga	Constitución legal de la empresa para la prestación de un servicio eficiente, seguro, oportuno y económico, bajo los criterios básicos de cumplimiento de los principios rectores del transporte, como el de la libre competencia y el de la iniciativa privada, a las cuales solamente se aplicarán las restricciones establecidas por la ley y los Convenios Internacionales.	Decreto 173 del 5 de febrero de 2001
Resoluciones periódicas	Cumplimiento de Resoluciones actualizadas periódicamente dadas por el Ministerio de Transporte en cuanto a documentos para el transporte, capacidad de vehículos.	
Políticas del Terminal de Transporte Pasto.	Cumplimiento total de las políticas de acuerdo verbal y escrito establecidas por el Terminal de Transporte de Pasto.	
Manifiesto de Carga	Debe ser portado por el conductor del vehículo durante todo el recorrido. Documento legible, completamente diligenciado que permita el registro de estadísticas del transporte público de carga por carretera	Decreto 1499 del 29 de abril de 2009
Contrato de Transporte de Carga	Información oportuna y detallada sobre la llegada de la carga al lugar de destino	Decreto 1910 del 21 de octubre de 1996
Manifiesto de Carga Electrónico	Implementación gradual, cumplimiento de los criterios de diligenciamiento (Información real y precisa de la empresa, producto a enviar, naturaleza, precio y seguros), oportunidad en el envío de la información de los manifiestos.	Resolución 5090 del 28 de noviembre de 2008
Servicio de Transporte de Carga y Encomiendas	Cumplimiento de las normas para la utilización de la doble calzada y las señales de tránsito en las vías estipuladas dentro del Plan de Movilidad de Pasto.	Plan de Movilidad de Pasto

Fuente: Oficina de Gestión de Calidad Transportadores de Ipiales S. A.



**Tabla 7 Requisitos de prestación del servicio Distribución Minorista de Combustibles y Lubricantes**

OBJETIVO:	Establecer los requisitos que no están especificados por los clientes, pero que son necesarios para la buena prestación del servicio. Así como los requisitos legales y organizacionales requeridos por la organización, dando cumplimiento al numeral 7.2.1 de la norma ISO 9001:2008.		
Proceso	DISTRIBUCIÓN MINORISTA DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	Código:	DMCL- 005

**Requisitos no especificados por el cliente (técnicos)**

Producto y/o servicio	Requisitos	Documento de verificación
Combustibles líquidos derivados del petróleo	Establecimiento con instalaciones y equipos para el almacenamiento y distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo para vehículos a través de equipos fijos (surtidores).	Normatividad nacional para estaciones de servicios.
Equipos	Mantenimiento y calibración periódica que garantice una eficaz y eficiente prestación del servicio al usuario.	Bitácoras de Mantenimiento Solicitudes y Resultados de Calibración
Comunicación	Software funcional, accesible. Herramientas o equipos suficientes	Procedimientos internos
Suministros	Calidad, oportunidad, fiabilidad.	Solicitudes o requisiciones
Gestión de la Documentación	Organización, clasificación, claridad	Guía para la elaboración y codificación de documentos
Talento Humano	Valores y principios de acuerdo a lo requerido en el cargo que se evidencien en la atención y el cumplimiento; características personales de pro actividad y enfoque al cliente. Funciones, perfiles de cargos	Procedimiento de selección de personal
Imagen visual	Imagen agradable que no contamine visualmente los espacios ni tenga saturación de información; información verdadera, concreta y actualizada.	N.A.
Almacenamiento de combustible	Adecuado manejo y mediciones periódicas	Condiciones para la prestación del servicio del gobierno y antes de control
Isla de surtidor	Elaborada en material resistente y no inflamable, construida con una altura mínima de veinte (20) centímetros sobre el nivel del piso y un ancho no menor de un metro con veinte centímetros (1.20 m).	Decreto 1521 de 1998
Sistemas de protección contra incendio	Medidas de seguridad, materiales, accesorios y equipos suficientes para prevenir o atender un siniestro	Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial

**Requisitos de la organización**

Producto y/o servicio	Requisitos	Documento de verificación
Cumplimiento del Conducto regular.	Respeto y cumplimiento de la estructura jerárquica para la solución de conflictos y la autorización de propuestas.	Reglamento Interno de Trabajo
Venta de servicios en la EDS	Responsabilidad y eficiencia para el cumplimiento de los objetivos y las necesidades del cliente.	Caracterización de proceso

Producto y/o servicio	Requisitos	Documento de verificación
	Excelente atención a los afiliados sin descuidar al cliente particular.  Mantenimiento del cliente a través del excelente servicio personalizado.	
Contratos de transacción	Transparencia en todas las operaciones.	Reglamento Interno de Trabajo
Reglamento Interno de Trabajo.	Efectividad en el cumplimiento de las normas. Cumplimiento de los acuerdos normativos del reglamento y participación la mejora del mismo.	Informes de sanciones de GTH y estado Jurídico de trabajadores y afiliados; indicador de rotación de personal.
Manual de Calidad.	Ejecución efectiva y mejoramiento continuo del proceso y los procedimientos	Análisis histórico de la matriz de indicadores del proceso
Manual de Funciones.	Cumplimiento de las funciones y propuestas de mejoramiento derivadas del buen desempeño	Planes de mejoramiento de los procedimientos y el proceso en general.
Disposiciones contingentes.	Cumplimiento y solución oportuna y efectiva a posibles situaciones circunstanciales.	Reporte de novedades diarias

#### Requisitos legales

Producto y/o servicio	Requisitos	Documento de verificación
Distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo	Prestación del servicio en forma regular, adecuada y eficiente.	Decreto 1521 de 1998, artículo uno (1).
Licencia de Construcción	Aprobación de construcción, modificación y/o ampliación y respectivos planos.	Decreto 1521 de 1998, artículo cuatro (4).
Distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo	Control especial a la distribución de gasolina, aceite combustible para motor y queroseno.	Resolución 011 del 28 de julio de 2010
Distribución de combustible en zonas de frontera	Cumplimiento del volumen máximo a distribuir, pago oportuno de las obligaciones a que haya lugar, capacidad de almacenamiento.	Ley 681 del 9 de agosto de 2001
Certificado de Conformidad	Certificado expedido por un organismo de certificación acreditado.	Decreto 1333 de 2007
Autorización del Ministerio de Minas y Energía	Cumplimiento, oportunidad, claridad y veracidad de la documentación exigida.	Decreto 4299 de 2005

Fuente: Oficina de Gestión de Calidad Transportadores de Ipiales S. A.

## 1.4 DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

**1.4.1 Manual de calidad.** La norma NTC ISO 9001:2008 en el numeral 4.2.2 exige como uno de los requisitos de la documentación para un sistema de gestión de la calidad el Manual de Calidad; el cual constituye el principal documento que plantea la política de calidad, demuestra y describe el sistema de calidad a través a través de la descripción de la interacción de los procesos mediante el Mapa de Procesos de la organización. El Manual de Calidad es fundamental para la implantación y mantenimiento del sistema de gestión de Transportadores de Ipiales S. A.

El Manual de Calidad se apoya en los procedimientos documentados del sistema de calidad a saber:

- Control de Documentos
- Control de Registros
- Auditoría Interna de Calidad
- Control de Producto No Conforme
- Acciones Correctivas
- Acciones Preventivas

Por otra parte establece las políticas generales de actuación de la organización respecto a cada uno de los requisitos de la norma ISO 9001. Además el Manual de Calidad presenta la jerarquía del sistema de documentación, pues para cumplir con lo dispuesto en este, se requiere generar una serie de documentos que estipulen las políticas generales de actuación de la organización, por ende lo complementan el Manual de Funciones, Perfiles y Cargos, Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial, Manual de Rodamiento y los Manuales de Proceso y Procedimientos de cada uno de los procesos definidos en el sistema de gestión.

El Manual de Calidad constituye la imagen a mostrar de la organización, un documento para la formación del personal y para dar a conocer a cualquier parte interesada (clientes, proveedores, socios, etc.) las actividades y funcionamiento general de la organización.

En el desarrollo del proyecto de pasantía, se trabajó en conjunto con el personal designado por la alta dirección y la consultoría de calidad en la estructuración y construcción del Manual de Calidad, el cual se encuentra en proceso de revisión y aprobación para la segunda actualización. (Ver anexo C: Manual de Calidad Transportadores de Ipiales S. A.).

**1.4.2 Procedimientos, instructivos y registros del sistema.** El sistema de gestión de calidad de la organización debe tener entre los requisitos de la documentación los procedimientos obligatorios y los registros del sistema de gestión, a ellos se les suma los demás documentos y registros que la organización considere necesarios para el aseguramiento de la eficaz planificación, operación y control de los procesos.

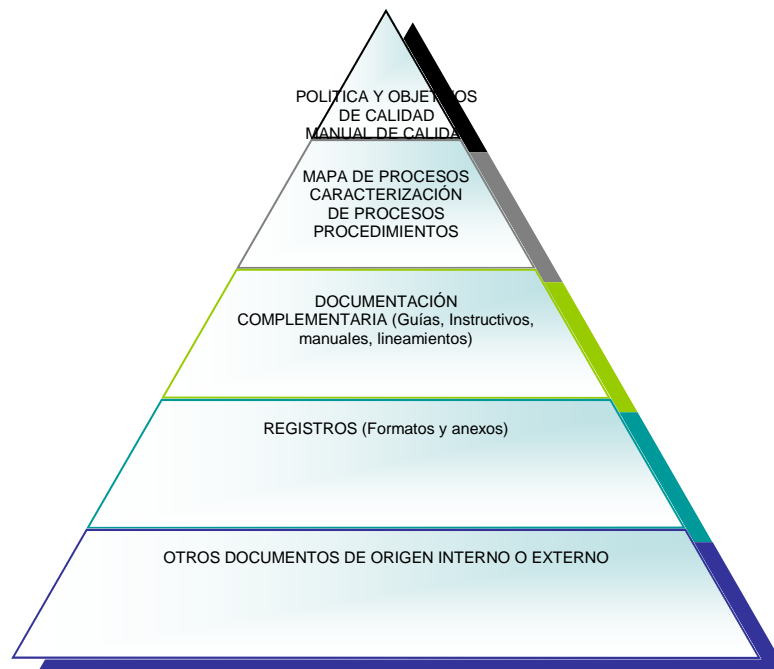
La documentación en un sistema de gestión es de vital importancia, pues por medio de esta la organización provee la información apropiada a cada proceso para el desempeño de las actividades.

Los requisitos de la documentación especificados en el numeral 4.2 de la ISO 9001, establecen dos tipos de documentos y tienen como propósito establecer cómo está documentado el Sistema de Gestión de Calidad en la organización:

- Documentos: son la forma como la organización provee de información para el desempeño de las actividades.
- Procedimiento documentado: se refiere a un procedimiento escrito obligatorio, que se exige para describir cómo la organización desempeña sus actividades.

En el Sistema de Gestión de Calidad de Transportadores de Ipiales S. A. se estableció la siguiente estructura documental con el propósito de describir la jerarquía de la documentación:

**Figura 2 Niveles de documentación SGC**



La base de la documentación para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad lo conforman todos los documentos de origen interno y externo, los formatos, registros, instructivos, guías, manuales y lineamientos; estos proporcionan detalles técnicos sobre cómo hacer el trabajo y se registran los resultados.

Posteriormente en la implementación, se determinó la información especificada sobre los procedimientos de cada área: ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? Y ¿Por

qué? Efectuar las actividades, con el propósito de generar los manuales de procesos y procedimientos de cada área.

Simultáneamente la dirección estableció las directrices generales mediante la Política y Objetivos de Calidad, los cuales están contenidos en el Manual de Calidad. Dicho trabajo se realizó con la participación del personal en jornadas establecidas en el cronograma de implementación.

Como resultado se cuenta con el Manual de Calidad, los Manuales de Proceso y Procedimientos, la Guía de Elaboración y Codificación de documentos, instructivos complementarios a cada procedimiento, entre ellos: Instructivo para la operación del Buzón de Sugerencias, Instructivo para la Programación de Rodamiento, Instructivo para el Manejo de Residuos peligrosos, Instructivo para la Calibración de Equipos de la Estación de Servicio, entre otros; todos ellos elaborados con el fin de proporcionar información y comunicar la política, procedimientos, requisitos de la organización, definir responsabilidades, autoridades y puntos de control y entrenar a nuevos empleados.

Así mismo entrando en el proceso de cambiar la cultura organizacional tradicional por la "Cultura de Calidad" el personal y cada una de las unidades o secciones a comenzado a actualizar su documentación, así muchos formatos utilizados han entrado en el proceso de estandarización y regulación.

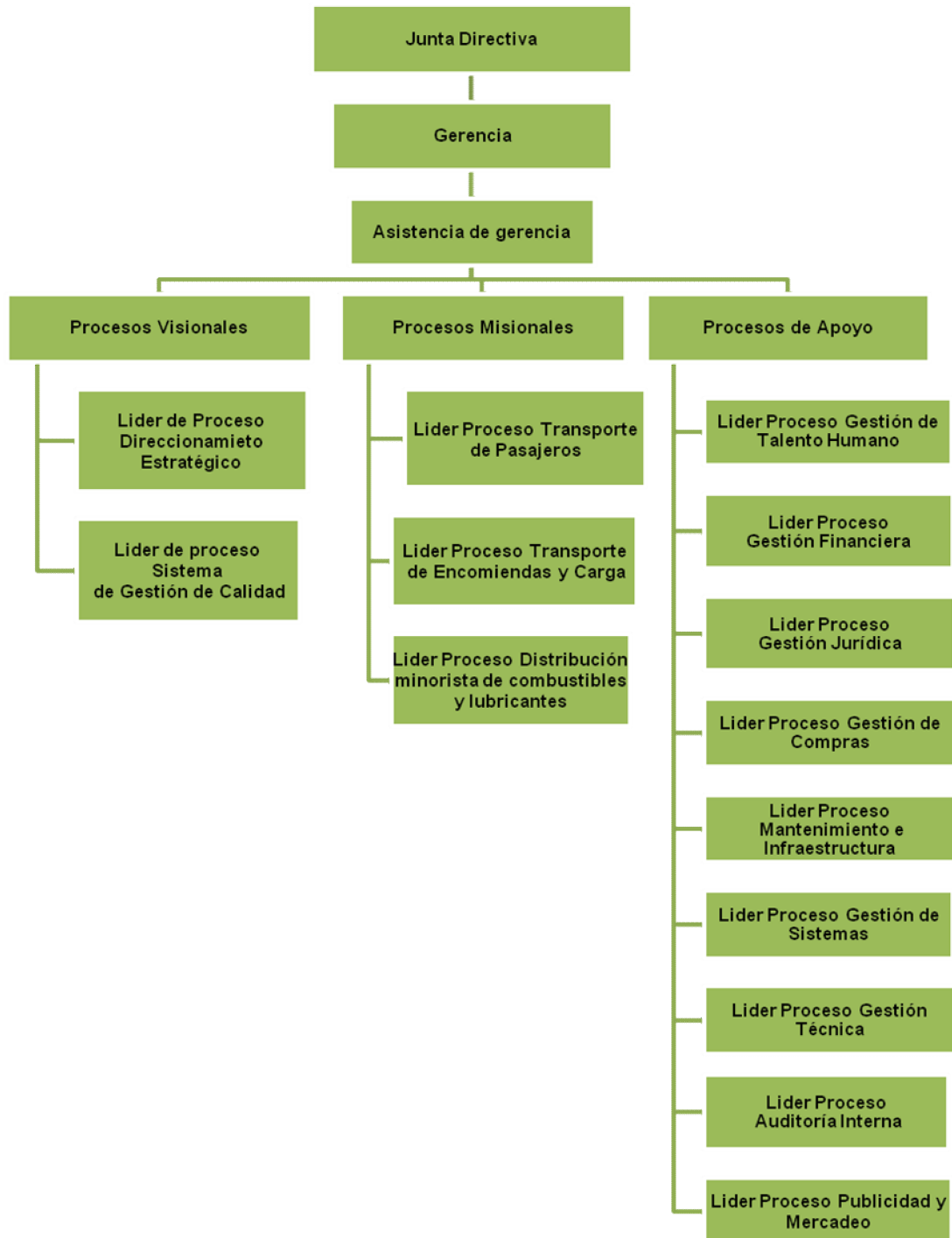
Por otra parte y a la par con la implementación y documentación del Sistema de Gestión de Calidad, Transportadores de Ipiales S. A. ha trabajado en la actualización de documentos empresariales tales como el Manual de Funciones, Perfiles y Cargos, Reglamento de Trabajo, Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial, todos ellos tomando como base los lineamientos del sistema de gestión para la estandarización y regulación de las actividades de la empresa.

## **1.5 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN**

La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, necesita de un direccionamiento que asegure que los objetivos y metas relevantes estén ligados a las necesidades y expectativas de los clientes; que cree y mantenga un ambiente, en el cual el personal se involucre completamente para lograr los objetivos organizacionales; que identifique y establezca los procesos necesarios en la organización; que busque el mejoramiento continuo del sistema a través de su medición y evaluación; que mantenga adecuados canales de comunicación y recolección de información para el análisis de datos que faciliten la toma de decisiones y que mantenga relaciones de mutuo beneficio con los proveedores; mejorando las posibilidades de respuesta a los cambios del mercado y que permita el desarrollo y mejora de los servicios y procesos de manera conjunta.

Teniendo en cuenta dichas premisas Transportadores de Ipiales cuenta con un equipo para la implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad (Ver Ilustración 1.).

**Figura 3 Esquema General Equipo de Implementación del SGC**



**1.5.1 Direccionamiento estratégico.** El direccionamiento estratégico es clave en la organización, de este depende el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento continuo, es el responsable de dotar a la organización de los recursos adecuados y suficientes para la implementación y mantenimiento del sistema.

La alta dirección por tanto ha documentado y difundido las políticas y objetivos para el funcionamiento de la organización, encaminados a la excelencia en la calidad de los servicios ofertados, con enfoque al cliente y con miras a proyectarse a los nuevos retos y cambios que trae el mercado en el que opera.

En el proceso de implementación del sistema de gestión, la organización ha tenido un cambio en su estructura interna y de una organización en donde se tomaban decisiones basadas las coyunturas del mercado, se ha pasado a un sistema de dirección basado en la planificación y proyección del negocio.

Con este nuevo enfoque, la organización ha comenzado a trabajar con base en la planificación estratégica y proyecta sus tres negocios mediante planes estratégicos de mercadeo; derivados del Plan Estratégico Institucional, construido teniendo en cuenta la situación de cada negocio en particular, proyecciones y capacidad de la organización.

**1.5.2 Promoción del enfoque del servicio al cliente.** Transportadores de Ipiales S. A. ha dado un paso importante al implementar un Sistema de Gestión de Calidad, la imagen corporativa se verá enaltecida y el cliente tendrá una mejor percepción de la calidad de sus servicios.

Los clientes cada día son más exigentes, buscan además de calidad, servicios postventa, sentir que son el foco de atención de la empresa y que sus requerimientos son oportunamente atendidos, por ende el enfoque al servicio al cliente es fundamental, de la buena percepción que ellos tengan serán los resultados en el crecimiento de la organización.

Precisamente con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente se ha planificado el desarrollo de encuestas de satisfacción, entre los años 2008-2010 se han desarrollado seis encuestas de las cuales cuatro se han enfocado en medir la percepción del cliente del servicio de Transporte de Pasajeros, una con el propósito de medir la efectividad del Mix de Comunicación y la satisfacción con la atención de la Oficina de Servicio al Cliente y una última en la cual se incluyó a los otros negocios de Transporte de Encomiendas y Servicentro, con el apoyo del SENA.

Los resultados de dichas encuestas han sido utilizados como información base en los planes estratégicos de mercadeo, mezcla promocional y publicitaria de la organización.

Igualmente han aportado en la toma de decisiones para el mejoramiento de la atención, tales como el desarrollo de la Guía de Atención al Cliente, jornadas de capacitación y sensibilización mediante campañas contratadas con Couch de Brand denominadas “Con las Pilas Puestas” y “Entrenamiento vital”, enfocadas al mejoramiento del servicio mediante la motivación del personal de ventas.

Por otra parte la dirección en todas las reuniones internas con el personal, agentes de ventas y jornadas de salud ocupacional promueve constantemente el mejoramiento continuo y enfoque al cliente mediante la oportuna atención de los requerimientos y buen trato.

También se ha puesto en marcha la difusión de buzones de sugerencias en los principales puntos de venta o agencias con el propósito de conocer la percepción del cliente respecto al servicio prestado e imagen de la empresa. Dicha información es tabulada para la toma de decisiones y presentada mediante informes mensuales a la dirección.

Por otra parte se ha puesto en marcha un formulario de medición de la satisfacción para los clientes que visitan las instalaciones administrativas; este permite identificar el trato recibido y oportunidad en la atención de la dependencia u oficina con la cual tuvo contacto el cliente.

**1.5.3 Canales de comunicación.** Con el propósito de que la comunicación sea cada vez más fluida y garantice la oportuna respuesta a las necesidades internas y externas de información para la prestación de los servicios, la dirección ha dispuesto de todos los medios disponibles tales como correo electrónico, internet, fax, teléfono, celular, cartelera informativa, correo interno, entre otros. Por otra parte a nivel interno se desarrollan reuniones periódicas mediante comités, en los cuales se discuten las principales problemáticas, planes de acción o proyectos que se llevan a cabo en la gestión administrativa.

Respecto a la comunicación con el cliente, esta se realiza mediante la Oficina de Servicio al Cliente para el trámite de peticiones, quejas, reclamos, sugerencias, felicitaciones u otros; así mismo se tiene dispuesta la página web [www.transipialesvirtual.com](http://www.transipialesvirtual.com) en la cual se puede encontrar la información institucional, rutas autorizadas, destinos, principales agencias, teléfonos de contacto y descripción de los negocios en los que opera la empresa.

## **1.6 GESTIÓN DE LOS RECURSOS**

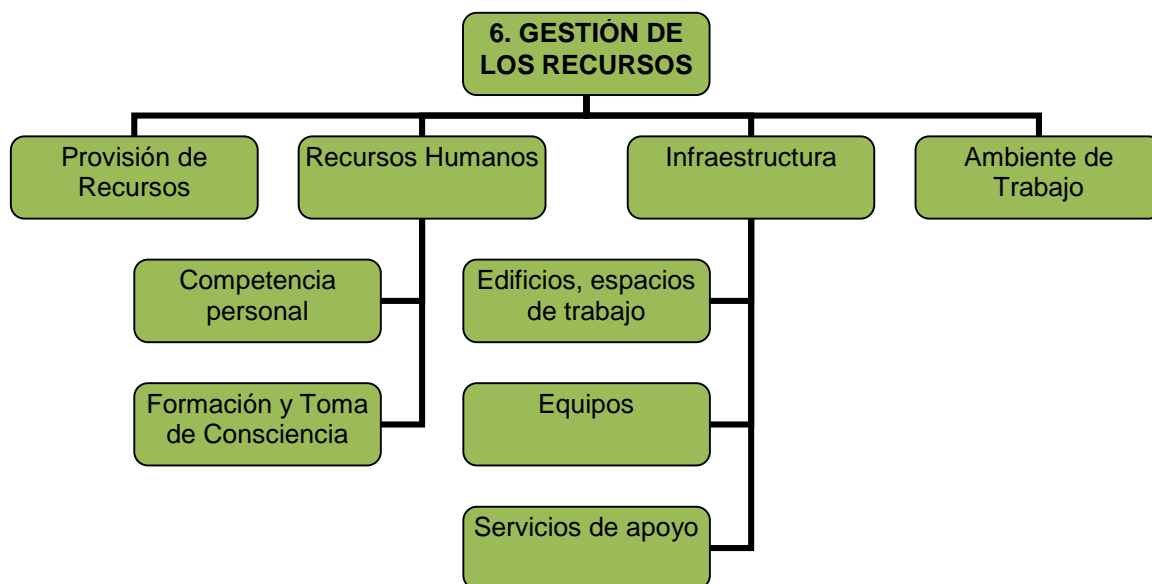
La norma ISO 9001 en el numeral seis (6) establece los requisitos de recursos que la empresa debe contemplar para la adecuada implementación y mantenimiento del sistema.

La aplicación de este numeral busca que la organización determine los requerimientos necesarios en cuanto a recursos humanos y físicos para satisfacer y aumentar la satisfacción del cliente; los sistemas de competencias laborales que aseguren la prestación de los servicios conforme a las especificaciones; la definición de la infraestructura adecuada para lograr el cumplimiento de los requisitos de calidad y el ambiente de trabajo con las condiciones necesarias para el cumplimiento de los requisitos dispuestos bajo el sistema de gestión implementado.

La siguiente ilustración muestra el esquema general del numeral seis al que hace referencia la norma:



Figura 4 Numeral 6 de la NTC 9001:2008 - Gestión de los Recursos



### 1.6.1 Dirección y gestión de los recursos humanos e infraestructura:

**1.6.1.1 Talento Humano.** El talento humano es muy importante en una organización base del funcionamiento de la misma, y por lo tanto los llamados a mantenerla, fortalecerla y a facilitar su crecimiento.

Pero esto depende del grado de participación que tengan en la toma de decisiones o formulación de estrategias y planes de mejoramiento. Su papel en la determinación y cumplimiento de los requisitos del cliente son fundamentales; pues son quienes tienen contacto directo con los clientes, conocen sus necesidades, reciben las sugerencias e incluso las quejas; así mismo, son ellos quienes pueden aportar ideas de mejoramiento.

También es importante darles la facultad de solucionar los problemas desde su misma área de trabajo, asumir responsabilidades y trabajar en equipo. Claro está que la dirección debe proveerles de los recursos necesarios de información, formación y autoridad.

En vista de la importancia del talento humano y de la necesidad de que tengan la competencia necesaria para el ejercicio de sus actividades, la dirección ha delegado la autoridad y responsabilidad para el sistema de gestión en los líderes de proceso, además se ha dispuesto de las capacitaciones y formación apropiada para asumir su nuevo rol; sin embargo, el sistema de jerarquías manejado en la organización aún impera y la resistencia al cambio e involucramiento de algunos sectores de la dirección se ha convertido en una barrera que impide la adecuada gestión del talento humano.

La información respecto a ciertas decisiones y proyectos no es compartida con todos, unos pocos son los llamados a tomar la responsabilidad de actuar para lograr las metas; muchos otros son invitados a participar, pero no lo hacen, pues no cuentan con la

autoridad suficiente para tomar y asumir sus propias decisiones sin requerir la autorización de sus superiores, lo cual conlleva a la frustración.

Por otra parte se presenta inconvenientes en la selección y contratación del personal, pues en muchos casos la contratación se realiza sin tomar en cuenta los resultados de la preselección y muchas veces el personal contratado no cuenta con las competencias necesarias para el cargo; a esto se suma la inadecuada formación resultado de la falta de un programa de inducción y capacitación y los conflictos de autoridad ya expuestos.

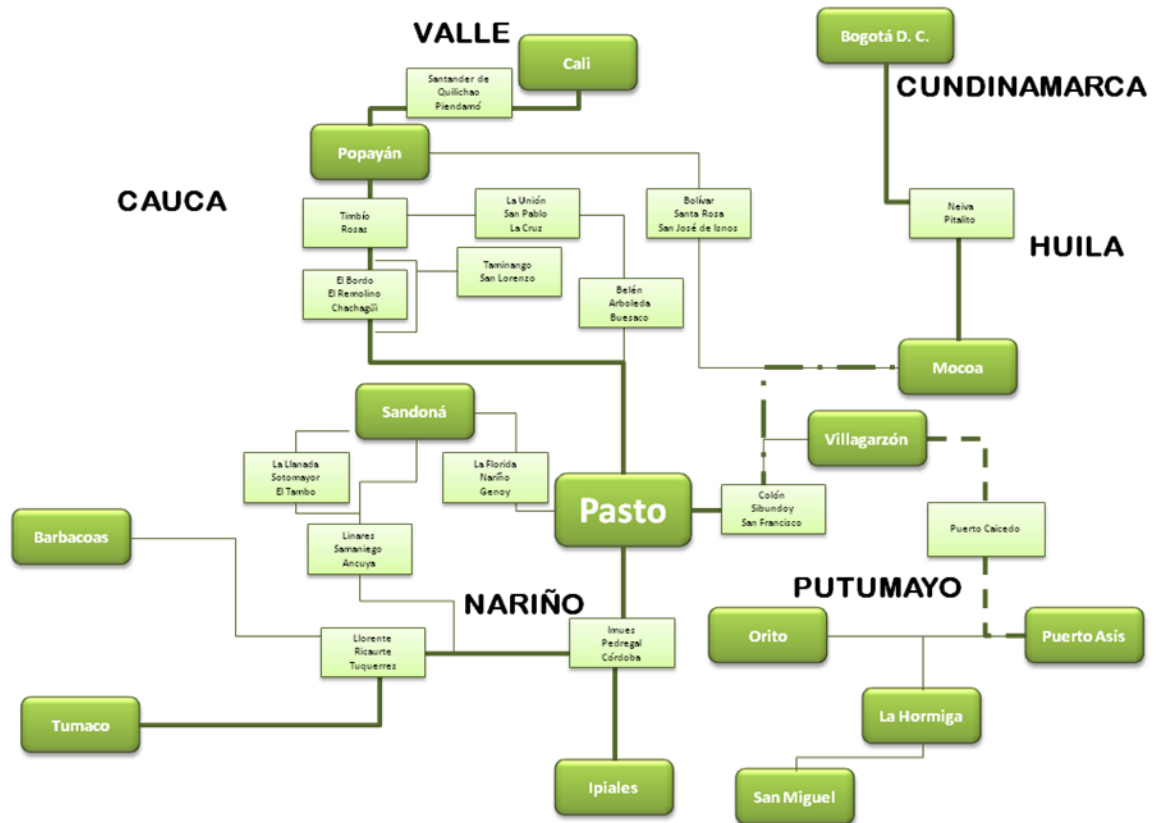
Estas barreras y la resistencia al cambio presente en todos los niveles han dado paso a la desmotivación generalizada, conflictos internos y estancamiento de proyectos. Como medidas para minimizar la problemática se han desarrollado reuniones parciales y muchas temáticas se han tratado en los comités dispuestos por la dirección; sin embargo, siguen representando barreras para la implementación, mejoramiento y crecimiento de la organización.

**1.6.1.2 Infraestructura.** Respecto a la infraestructura para la operación del negocio, la organización cuenta con infraestructura propia distribuida de la siguiente manera: en Pasto, el edificio de la administración, la estación de servicio y la tipografía; en Ipiales, el edificio de encomiendas y carga; en Tumaco el edificio de pasajes y carga; en el Bordo el edificio de encomiendas y carga; finalmente en Bogotá las Bodegas de Carga.

Además cuenta con los espacios correspondientes a las taquillas de venta de pasajes y encomiendas en las Terminales de Transporte de Mocoa, Orito, Pasto, Ipiales, Popayán, Cali, Neiva y Bogotá.

Por otra parte tiene establecidos contratos con agentes comerciales y laborales para la prestación de los servicios de Transporte de Pasajeros, Encomiendas y Carga, estos actúan como puntos de venta, recepción, almacenaje y entrega, denominados agencias. El siguiente esquema describe los principales puntos donde están ubicadas las agencias con las que cuenta Transportadores de Ipiales S. A.

Figura 5 Distribución Geográfica Puntos de Venta



En cada uno de los puntos y edificios se cuenta con los espacios de trabajo suficientes para la prestación del servicio.

Un factor importante para el aseguramiento de la infraestructura son los vehículos; para garantizar el servicio y disponibilidad de parque automotor se cuenta con procedimientos establecidos para la afiliación, con ello la empresa se provee de los vehículos necesarios de acuerdo a la capacidad transportadora otorgada por el Ministerio de Transporte.

Así mismo cuenta con los equipos para la comunicación, operación y de ser necesario servicios asociados, para los cuales tiene establecidas políticas de manejo, como son los proveedores de suministros para los vehículos y Centros de Diagnóstico automotor para el mantenimiento preventivo de los mismos.

**1.6.2 Ambiente de trabajo.** En la norma ISO 9001 el ambiente de trabajo es descrito como las condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, tales como factores físicos, ambientales y de otro tipo (ruido, temperatura, humedad, iluminación y condiciones climáticas).

Para gestionar un adecuado ambiente de trabajo y cumplir con la normatividad correspondiente, la organización cuenta con un programa de salud ocupacional; mediante

este se determina las condiciones y factores de riesgo que se deben tener en cuenta en toda la operación del servicio; estas actividades están a cargo de la Coordinación de Salud Ocupacional, quien es también la encargada de documentar, gestionar e implementar además del programa, el reglamento de higiene y seguridad industrial.

## 2. REALIZACIÓN DEL SERVICIO

### 2.1 REQUISITOS RELACIONADOS CON EL SERVICIO

Los clientes tanto internos como externos en la actualidad se han convertido en los decisores sobre lo que se debe entregar como producto o servicio; como consecuencia se hace necesario agregar valor y esto solo se logra si se cubren sus expectativas y deseos; finalmente a lo anterior se suma la necesidad de hacer las cosas con calidad, y es esto precisamente lo que da pie a introducir cambios en la organización, en todos los niveles.

Como se especificó en el numeral 1.3 de este documento cada negocio en particular tiene unos requisitos para la operación, la norma ISO 9001 establece que estos deben establecerse y revisarse continuamente, garantizando el cumplimiento de estos para la aceptación del servicio o producto por el cliente antes de la prestación o entrega. En el Manual de Calidad y en específico en cada caracterización de proceso se especifica los requisitos que deben ser tenidos en cuenta para lograr la satisfacción del cliente.

Cada requisito debe ser tenido en cuenta en todos los niveles de la organización, pues es en toda la cadena de prestación del servicio que este adquiere valor. El cliente hoy en día tiene en cuenta el precio respecto al beneficio percibido, es aquí donde el concepto de calidad adquiere mayor importancia y se convierte en un factor de ventaja competitiva, de estrategia.

Como ya se describió antes, Transportadores de Ipiales S. A. ha realizado una ardua tarea para direccionar a toda la organización hacia el enfoque al cliente; ya se han realizado actividades de recolección de información con el propósito de conocer sus necesidades y expectativas y así mismo direccionar los objetivos de calidad.

Como resultado, los atributos del servicio a tener en cuenta para la prestación de los servicios de Transportadores de Ipiales S. A. y los correspondientes objetivos de calidad a los cuales se puede enfocar la organización son los siguientes:

**Tabla 8 Características o atributos de los servicios**

Servicio	Características / Atributos
Transporte Público Terrestre Automotor de Pasajeros por Carretera	<ul style="list-style-type: none"><li>• Seguridad en el transporte</li><li>• Mantenibilidad de los vehículos</li><li>• Comodidad</li><li>• Puntualidad</li><li>• Limpieza</li><li>• Cobertura y accesibilidad</li><li>• Amabilidad</li><li>• Economía</li></ul>
Transporte Público Terrestre Automotor de Carga por Carretera	<ul style="list-style-type: none"><li>• Amabilidad</li><li>• Cobertura y accesibilidad</li></ul>

Servicio	Características / Atributos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidad en la entrega</li> <li>• Economía</li> <li>• Cumplimiento</li> <li>• Aseguramiento</li> <li>• Confiabilidad</li> <li>• Servicios Asociados</li> </ul>
<p>Distribución Minorista de Combustibles líquidos derivados del petróleo mediante estaciones de servicio automotriz</p>	<p>(En orden de importancia para los dos tipos de clientes)</p> <p>Clientes Internos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de crédito</li> <li>• Medida Exacta</li> <li>• Calidad del Combustible</li> <li>• Amabilidad</li> </ul> <p>Público en general:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Economía</li> <li>• Calidad del Producto</li> <li>• Medida Exacta</li> <li>• Servicio Asociado</li> </ul>

Fuente: Encuestas de Satisfacción

Al conocer que es lo que quiere el cliente, la organización ya tiene las bases para comenzar a planear la producción y prestación del servicio, para lo cual además deberá tener en cuenta los insumos, bienes o servicios de los cuales deberá proveerse; en este caso juegan un papel importante los proveedores, mediante el control y evaluación de las compras y contrataciones.

## 2.2 COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE

En el numeral 7.2.3 de la norma ISO 9001 se establece como requisito la definición por parte de la organización de los canales de comunicación con el cliente, así como un sistema específico para la retroalimentación con este, en especial para el tratamiento de peticiones o reclamos y seguimiento del nivel de satisfacción.

En esta comunicación se incluye lo referente a la información del producto, esta puede estar contenida en catálogos, publicidad o cualquier medio de información de la que pueda hacer uso el cliente en el momento de realizar su pedido o solicitud. Dicha información y los medios que la contengan deben estar controlados y ser revisados continuamente por si surgen cambios.

De la misma manera se debe mantener información específica relacionada con los pedidos o contratos y la evidencia de su revisión o modificaciones, así como los medios de contacto para la atención de consultas.

En este caso para cumplir y garantizar una comunicación eficaz con el cliente, Transportadores de Ipiales ha establecido un procedimiento de Servicio al Cliente encargado de identificar, recibir, atender y registrar las peticiones, quejas y reclamos de los clientes.

La revisión de los contratos de prestación de servicio o suministro de productos se establecerá en los términos de revisión de la documentación aportada junto con la solicitud, necesaria para efectuar la tramitación en los términos y plazos establecidos en los procedimientos de cada servicio, en los cuales están establecidas las actividades correspondientes de atención de consultas o pedidos, elaboración de contratos y modificaciones.

Además la información correspondiente al servicio se encuentra estipulada en las correspondientes facturas de venta y se le es comunicada al cliente en el momento de la solicitud del servicio.

Por otra parte se mantiene información de la organización y los servicios que presta mediante la página web, la cartilla informativa institucional, afiches y pendones informativos dispuestos en los puntos de atención.

### **2.3 CONTROL Y EVALUACIÓN DE LAS COMPRAS**

El control y evaluación de las compras o contrataciones de servicios asociados para la oferta de productos o prestación de servicios juegan un papel importante en la cadena de valor. Conociendo los requisitos del cliente y determinados los objetivos de calidad, la organización solo tiene como último paso prestar los servicios que tiene para ofrecer; pero no sin antes analizar y asegurar la disponibilidad de los recursos para la operación; entre ellos los suministros adquiridos a los proveedores, pues de la calidad y oportunidad de los productos o servicios adquiridos dependerá la efectividad de los resultados en la entrega del producto o los momentos de verdad en la prestación de los servicios.

La norma ISO 9001 en el numeral 7.4 hace hincapié en la importancia de los proveedores y la cadena de suministros para la planificación y operación en la prestación de los servicios o producción. La organización deberá por tanto asegurarse de que los productos o servicios adquiridos son conformes, los proveedores son idóneos, se cumplen las especificaciones requeridas y los criterios establecidos mediante la evaluación continua.

Transportadores de Ipiales S. A. opera en tres negocios, el de transporte de pasajeros, transporte de carga y distribución minorista de combustibles y lubricantes mediante la estación de servicio; por tanto tiene unos proveedores generales, los cuales le suministran elementos para la operación tales como papelería, equipos de oficina, muebles y enseres, utilería y servicios asociados como comunicación, aseguramiento, soporte técnico, servicios financieros, asesorías jurídicas, contables y de gestión, transporte y mensajería, entre otros.

Por otra parte respecto a los negocios de transporte, los principales proveedores son los propietarios de los vehículos, quienes garantizan la disponibilidad de parque automotor tanto para el transporte de pasajeros, como de carga. La organización en este caso tiene dispuesto un sistema de afiliación, procedimientos y actividades que permiten gestionar la capacidad transportadora de acuerdo a las habilitaciones y permisos emitidas por el Ministerio de Transporte.

Sin duda los propietarios o afiliados son pilar fundamental para la prestación de estos servicios, la selección y evaluación debe ser tenida en cuenta para garantizar la adecuada prestación de los servicios de transporte; sin embargo, se presenta debilidad en el control a estos proveedores, pues aunque están definidos los requisitos generales para la afiliación y permanencia mediante contratos debidamente establecidos, en algunos casos se presenta incumplimiento de la reglamentación interna de la organización sin mayor efecto de las medidas correctivas, evidenciando un poder de negociación débil de la empresa con respecto a ellos.

En el caso del Sistema de Gestión de Calidad, la participación de los propietarios o afiliados no ha sido representativa; es en el año 2010 que se comienza con campañas de sensibilización en fundamentación y enfoque al cliente. De la misma manera se ha querido recuperar el poder y autonomía de la empresa en la toma de decisiones y control de los mismos; por ende, la dirección ha tomado como medida la presión para el acogimiento de los lineamientos internos, mediante la desvinculación administrativa de aquellos que por justa causa o por terminación de contrato ameriten la salida de la empresa.

Por otra parte se esta trabajando en la documentación de reglamentos de penalizaciones según tipo de rodamiento, estos documentos sería la base para el tratamiento de los inconvenientes que se generan en la operación por parte de los conductores, propietarios o afiliados.

Otros proveedores son aquellos que ofrecen servicios conexos como el mantenimiento de vehículos, o que proveen de equipos y suministros a los propietarios de estos, el gobierno y entes de control quienes proveen de información, lineamientos, permisos y habilitaciones, entre otros.

En el caso de la estación de servicio, los proveedores son los distribuidores mayoristas de combustibles y lubricantes, personal técnico para los servicios de mantenimiento de equipos de la estación, entidades nacionales y locales emisoras de leyes y reglamentos para la operación, transportadores de combustibles y Ecopetrol como entre principal para el manejo y control de la distribución, transporte, almacenamiento y comercialización de hidrocarburos, sus derivados y productos.

La cantidad de proveedores que maneja Transportadores de Ipiales S. A. es amplia y como ya se dijo, son de vital importancia en la cadena de valor hacia la satisfacción del cliente; por ello deben controlarse y verificarse constantemente para garantizar la calidad y oportunidad de los productos y servicios por ellos suministrados.



Anteriormente y como muchas empresas, no se llevaba control de los proveedores ni de los productos comprados, los sistemas de gestión ofrecen por tanto un nuevo enfoque y lineamientos para que las organizaciones diseñen sus procesos en función del cliente y controlando todos los factores que pueden incidir en la producción y prestación del servicio, desde los insumos, las actividades de transformación o valor agregado y los productos o servicios finales en sí.

Con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad la organización ha entrado en una nueva etapa, en donde la planificación, la ejecución, verificación y control de las actividades y los procesos que se desarrollan es la nueva estrategia para el mejoramiento continuo, crecimiento y permanencia en el mercado.

En la actualidad las compras son planificadas, se realiza un control centralizado de pedidos, almacenaje y despachos de suministros y equipos, se han construido formatos para el registro de solicitudes, entrega y comparativos de cotizaciones, entre otros.

En el caso de las afiliaciones de vehículos se realiza mayor control para la selección y contratación con propietarios, se han cambiado algunas políticas de ingreso tales como la edad y tiempos de permanencia.

En la estación de servicio se mantiene un control más exhaustivo de los inventarios, niveles de rotación de mercancías, volumen de combustibles y cumplimiento del cupo de la UPME (Unidad de Planeación Minero Energética).

## **2.4 CONTROL DE LA PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO**

La norma ISO 9001 en el numeral 7.5.1 establece como requisito la planificación, producción y prestación del servicio bajo condiciones controladas; dicha condición se cumple cuando la organización ha definido los siguientes aspectos citados en dicho numeral:

- Disponibilidad de información que describa las características del producto.
- Disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario.
- El uso del equipo apropiado.
- La disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición.
- La implementación del seguimiento y la medición.
- La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega del producto.

Toda esta información puede estar contenida en distintos documentos, fáciles de identificar, además debe mantenerse los registros de las operaciones de producción o prestación del servicio e inspecciones realizadas, en este caso deben estar definidos los criterios de inspección, incluyendo los criterios de aceptación.

Así mismo si se analiza su alcance, este numeral especifica que la definición de los procesos no debe limitarse a las etapas de producción, sino que deben contemplar las

actividades posteriores como la entrega y postventa<sup>2</sup>; en este caso se debe definir los procesos de liberación del producto<sup>3</sup>, la entrega y actividades posteriores que sean aplicables.

Por otra parte para la producción y prestación del servicio también deben tenerse en cuenta otros requisitos como son la trazabilidad, cuidado de la propiedad del cliente y preservación del producto.

En estos casos la organización debe poder identificar en cualquier momento el estado de producción, y conformidad en cualquier fase de transformación, las inspecciones por tanto deben estar establecidas y documentadas, especialmente en los casos en que la trazabilidad sea un requisito, por ejemplo legal. Aquí la identificación juega un papel importante, el personal debe tener claro con qué productos está trabajando, que servicios se presta y qué medios utiliza para reconocerlos.

Los bienes del cliente como productos, documentación, datos, entre otros, que contribuyen a la realización o prestación del servicio deben estar identificados mediante cualquier medio dispuesto por la organización, facilitando el registro y control de cualquier incidencia en el caso de presentarse.

La organización además deberá establecer los métodos para identificar, manipular, embalar, almacenar y proteger los productos hasta la entrega final con el propósito de garantizar la calidad del producto o servicio.

Respecto a estos tres requisitos la organización mantiene los respectivos registros y documentación apoyados con actividades y procedimientos; sin embargo, en muchos casos se han presentado inconvenientes por ejemplo, cuando se realiza la solicitud de información de pasajeros por algún accidente o requerimiento judicial y los tiquetes no se encuentran bien diligenciados con los datos de los usuarios; las hojas de vida de los vehículos se encuentran en algunos casos desactualizadas al igual que algunos informes o reportes, dificultando la identificación y trazabilidad.

En otros casos documentos de seguimiento y medición no se actualizan y se controlan, es el caso de los Libros de Viaje utilizados por los conductores para registrar novedades en tránsito.

En cuanto a la propiedad del cliente se tienen controles y sistemas establecidos para su cuidado; pero se encuentra debilidades en casos como el resguardo de equipajes de los pasajeros de los cuales se lleva registros de las reclamaciones; sin embargo se presentan con mucha frecuencia por el descuido de los conductores en la identificación y entrega.

---

<sup>2</sup> Jorge Pereiro define en su artículo Producción y Prestación del servicio en ISO 9001:2000 el servicio pos-venta como “actividades encaminadas a subsanar deficiencias detectadas por el cliente”.

<sup>3</sup> Jorge Pereiro define en su artículo Producción y Prestación del servicio en ISO 9001:2000 Liberar el producto como “dar por acabada su realización; las actividades de liberación aportan tranquilidad porque pueden identificar potencialmente cualquier error, pero no libran a la empresa de incurrir en retrasos de entrega; sin embargo, siempre es mejor identificar que algo no está bien antes de que sea el cliente quien lo haga notar”.

Lo mismo sucede con la preservación del producto, pues aunque se tenga identificados sistemas y métodos para la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección, en el caso de la carga por ejemplo, inadecuados sistemas de preservación han derivado en daños o pérdida de mercancías de los clientes dispuestas para el transporte.

Estas debilidades deben ser atacadas con prontitud con miras a mejorar los procesos, la satisfacción del cliente y la obtención de la certificación del sistema.

## **2.5 CONTROL DE LOS EQUIPOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN**

El numeral 7.6 de la Norma ISO 9001 contiene los requisitos que la organización debe cumplir en el control de los equipos utilizados para realizar mediciones de variables o seguimiento de actividades, encaminadas a proporcionar evidencia de la conformidad del producto o servicio ofrecido con los requisitos.

El seguimiento hace referencia a la observación, supervisión, mantener bajo revisión o verificación (utilizando equipos de seguimiento); especialmente con el propósito de regular o controlar. Dicha acción se realiza a intervalos definidos.

La medición corresponde a determinar una cantidad física, magnitud espacial o dimensión, mediante el uso de un equipo de medición o por medio de una comparación con una unidad fija.

Respecto a este numeral, la organización utiliza para el seguimiento las encuestas de percepción de calidad del servicio, formatos de toma física de inventarios de combustible y control de descargue, Formato de control diario de ruta, formato de seguimiento de QRS; todos ellos se mantienen en verificación periódica, se utilizan pruebas piloto antes de su uso.

Los equipos de medición disponibles son: la tabla de aforo para los tanques de combustible, los surtidores, tablero eléctrico de control y potencia, contadores mecánicos, voltímetro, amperímetro, selectores e indicadores de la estación de servicio, medidores de velocidad en los vehículos de transporte y las basculas utilizadas en el servicio de transporte de carga.

Todos estos equipos y dispositivos deben calibrarse o caso contrario verificarse para garantizar su efectividad en las actividades de seguimiento y medición. Sin embargo, entre las inconformidades se encuentra que algunos equipos no han surtido el proceso de calibración o verificación, esto debido a que no se ha establecido un procedimiento claro de calibración en el cual se especifique los periodos, métodos empleados, patrones utilizados y criterios de aceptación.

Esto principalmente sucede con los procesos de Transporte de Pasajeros y Carga, pues los controles aplicados no son efectivos debido a la desidia en la utilización de los equipos o herramientas de seguimiento, es el caso del formato de control diario de ruta. En otros casos el desconocimiento, falta de comunicación y coordinación para la planeación de las

actividades de mantenimiento y calibración de equipos utilizados para la prestación de los servicios.

En el caso de la estación de servicio y de acuerdo a las condiciones que debe cumplir por norma para poder funcionar, no tiene mayor inconveniente, además por la complejidad, riesgo y cuidado que se debe tener, la calibración se contrata con técnicos o ingenieros especialistas en el campo.

### 3. MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

#### 3.1 MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

“Para saber qué le agrega valor al producto que recibe el cliente no hay cosa más fácil que preguntarle a él, bien sea con un cuestionario, una investigación de mercados, a través de observaciones, reuniones y conferencias; más lejos, podríamos consultar con agremiaciones o clubes, entre otros. El estudio de la satisfacción del cliente a avanzado tanto, que ya existen catálogos y normas que indican la manera cómo nos debemos comportar, donde, a qué hora y con quién, para que el cliente aprecie que se está trabajando con calidad”.<sup>4</sup> Este nuevo enfoque ha sido tomado por la norma ISO 9001 para la gestión de los procesos direccionados hacia la satisfacción del cliente interno y externo.

En el numeral 8.2.1 se establece como requisito el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos. Así la organización debe definir metodologías para obtener dicha información y las fuentes que puede utilizar. Esta medición permite identificar el nivel de desempeño del sistema de gestión de calidad y tiene como objetivo identificar mejoras para aumentar el nivel de satisfacción, de allí su importancia.

Transportadores de Ipiales S. A. en el transcurso de los últimos tres años ha comenzado a recolectar información relativa a la percepción del cliente, esto con el apoyo de estudiantes de las universidades y del SENA; los resultados han ido mejorando, así como la planificación y metodología.

Esta información ha facilitado la toma de decisiones y generación de estrategias para el mejoramiento del sistema y de los servicios prestados. Las actividades desarrolladas han contribuido a la mejora del contacto del personal con el público, su amabilidad, la rapidez de respuesta, la calidad de la información ofrecida, entre otros.

Toda empresa debe propender por atender los requisitos básicos del cliente y si quiere ser competitiva, superarlos, generar satisfacción mediante el cumplimiento no solo de sus necesidades, sino de sus expectativas.

En el transcurso de la implementación y en las diferentes actividades de recolección de información del cliente, se han tenido los siguientes resultados en las mediciones al servicio principal de Transporte de Pasajeros.

---

<sup>4</sup> Agudelo Tobón Luis Fernando y Escobar Bolívar Jorge. Gestión por procesos. 2007 p. 17

Tabla 9 Tabla de Registro Indicadores de Gestión

## SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

### TRANSPORTADORES DE IPIALES S. A.

#### TABLA DE REGISTRO DE INDICADORES DE GESTIÓN

No.	TIPO DE INDICADOR	INDICADORES	META	2008	2009	2009 II	2010	TOTALES PROMEDIO
1	EFICACIA	<u>Nivel de satisfacción</u>	<b>95%</b>	25%	48%	87%	92%	63%
2	EFICACIA	<u>Valoración del precio o tarifa del servicio</u>	<b>75%</b>	68%	77%	73%	74%	73%
4	EFICACIA	<u>Promedio de satisfacción frente a atributos específicos del servicio</u>	<b>Calificación buena y/o excelente (90%)</b>	49%	71%	78%	75%	68%
5	EFICACIA	<u>Promedio de satisfacción frente a la atención recibida de los empleados</u>	<b>Calificación buena y/o excelente (90%)</b>	47%	83%	84%	63%	69%

Fuente: Oficina de Gestión de Calidad Transportadores de Ipiales S. A.

Los resultados presentan evolución referente a los niveles de satisfacción, han ido en aumento, demostrando los buenos resultados en la gestión. Las demás variables tienen fluctuaciones; la más notoria se presenta en la medición de percepción de la atención, con más de 20 puntos porcentuales de disminución; sin embargo, esta disminución se explica puesto que fue tomada de todas las agencias del país, las anteriores encuestas solo se realizaron en la sede principal, esto demuestra la falta de control y necesidad de mayor enfoque hacia las demás sedes.

El cambio más significativo se evidencia entre el año 2008 y 2009, primer año de implementación del sistema. Muchas actividades fueron desarrolladas en estos años, entre ellas la implementación de la oficina de Servicio al Cliente y Gestión de Calidad, las capacitaciones al personal y con ello la mayor consciencia de la importancia de satisfacer al cliente, atender sus requerimientos, quejas y recomendaciones.

Otra de las encuestas se encaminó a medir la percepción respecto a la atención de la Oficina de Servicio al Cliente y personal de ventas en la ciudad de Pasto. Los resultados permitieron identificar la necesidad de mejorar la difusión y promoción de la oficina, pues esta es utilizada solo cuando se presenta problemas con el servicio, dejando de un lado la función de canal de comunicación con el cliente externo para la atención de peticiones, quejas, reclamos, sugerencias, felicitaciones y solicitud de información; sin embargo, es positivo puesto que la cantidad de reclamos del cliente es bajo.

Respecto a la satisfacción con la atención, más del 90% de los que han contactado con la oficina se encuentran conformes. En el caso del personal de ventas el promedio de calificación es buena, se sigue presentando debilidad en la atención por parte de los inspectores de patio y conductores. En este caso, se ha tomado como medida incluir en las capacitaciones y campaña de competencias laborales, temáticas referentes al Sistema de Gestión de Calidad, enfocadas al buen servicio al Cliente.

Por otra parte se midió la percepción e impacto de la publicidad y promociones en la motivación de compra. Los resultados en primer lugar permitieron identificar la poca efectividad de estas herramientas, pues solo la mitad de los encuestados aproximadamente las conocen y de estos un poco más del 50% se han sentido impulsados a adquirir los servicios ofrecidos.

Finalmente para finales de septiembre y comienzos de octubre, se realizó una nueva encuesta, en esta se incluyó a los servicios de transporte de carga y la estación de servicio, para su realización se utilizó el apoyo de estudiantes del SENA con la asesoría de una tutora experta en realización de investigaciones.

Para la estación de servicio se desarrolló dos encuestas: una en las instalaciones de la empresa y otra en una feria realizada en el Valle de Atriz de la ciudad de Pasto a las personas que tuvieran vehículos. El objetivo era conocer la percepción del cliente interno y sobre todo externo, para enfocar así todos los esfuerzos y estrategias con miras a poder responder a las contingencias del mercado; entre ellas, el Plan de Movilidad Vial que proyecta cambios en la movilización de vehículos de transporte, dejando aislada a la estación que se mantiene principalmente de las ventas a los afiliados de la empresa.

Los resultados arrojaron información y datos importantes para la identificación de los requisitos de los clientes internos y externos, pues en primer lugar se tiene a los propietarios de los vehículos y en segundo lugar a los clientes particulares.

También permitieron identificar el bajo enfoque comercial de este negocio, pues de los clientes particulares que han utilizado los servicios de la estación, la mayoría lo han hecho por casualidad, probabilidad del mercado no aceptada, pues es dejar a la suerte el negocio desaprovechando las estrategias de mercadeo. En este orden de ideas se confirma nuevamente la ineficacia de las campañas promocionales y publicitarias, pues de los clientes encuestados refirieron no conocerlas en su gran mayoría. Cabe anotar que para la realización de estas, se utiliza el material promocional y publicitario de los proveedores mayoristas, dejando entrever el desaprovechamiento de las mismas.

En el servicio de Transporte de Encomiendas y Carga, la encuesta se realizó en las Bodega de la sede de Pasto, los resultados permitieron identificar las principales razones de utilización de los servicios, en este caso, las principales conclusiones dieron como resultado adquieren el servicio por la buena atención del personal, recomendación de terceros, horarios, rutas de destino, necesidad y casualidad.

Califican la atención prestada del personal como excelente, catalogándolos como personas amables y eficientes. Sin embargo, se identificó inconformidad con el servicio prestado en otras agencias o puntos de venta respecto a la demora en la entrega de

mercancía, esto ocasionó que el cliente calificara al personal como ineficiente, incompetente, inútil e incapaz.

Respecto a la sede de Pasto no se han tenido inconvenientes por averías o pérdidas, opinan que la encomienda enviada o recibida llega en el tiempo establecido; sin embargo, cabe resaltar que algunos conductores se aceptan llevar encomiendas sin aforar (pago del servicio), colocando en riesgo el nombre de la empresa, ya que el envío no es registrado y no hay responsabilidad por daños o pérdida.

Se identificó debilidad respecto a la comunicación con el cliente, pues hay usuarios que desconocen cuáles son los requisitos para reclamar las encomiendas y esto produce serias molestias al cliente.

A los clientes les gustaría participar en promociones como descuentos y desearían estar informados de las promociones y demás información que la empresa ofrece al público a través de correo electrónico. Cabe aclarar que en este servicio no se han utilizado herramientas promocionales ni de mercadeo, funciona por la demanda generada por la necesidad e iniciativa del cliente, no por el enfoque estratégico direccionado al mercado.

### **3.2 AUDITORÍAS INTERNAS**

“Una auditoria es definida según la norma ISO 19011:2002 como un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información (evidencia de la auditoria) y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los requisitos, procedimientos o políticas de la organización (criterios de auditoria)”.

En otras palabras una auditoria es una revisión con el propósito de determinar si las actividades o procesos dentro del sistema de calidad de una organización, cumplen las disposiciones establecidas por la misma, la legislación o los clientes, se realizan con eficacia y si estas disposiciones son adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos. Se compara lo real con lo escrito o establecido en la documentación empresarial.

Por otra parte la auditoria es una herramienta de gestión que permite evaluar la eficacia del sistema establecido, las desviaciones y los medios de mejora. La organización por tanto ha de documentar, planificar e implementar auditorías internas de manera periódica.

En la norma ISO 9001, numeral 8.2.2 se establece la realización de auditorías internas de calidad como requisito para la mejora continua del sistema; sobre este numeral Transportadores de Ipiales tiene establecido un procedimiento y ha designado a un equipo de auditores internos conformado por personal que labora en la organización, con un perfil e idoneidad adecuado para el desarrollo de este tipo de actividades.

Además la Coordinación de Calidad planifica la realización periódica de las mismas mediante la formulación e implementación del Programa de Auditorías Internas de Calidad; este contiene los objetivos, los criterios de auditoría, el alcance, frecuencia y



metodología. Este programa se desarrolla tomando en consideración el estado de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías anteriores si las hay.

**3.2.1 Formación del grupo auditor.** La Coordinación de Calidad preseleccionó 21 personas como candidatos para ser auditores internos de calidad, de los cuales 13 cumplieron los requisitos de formación y disponibilidad. Además la empresa cuenta con cuatro (4) auditores que realizaron formación externa; dos de ellos con ICONTEC y dos más con el SENA.

En total se realizaron doce (12) jornadas de formación con el equipo, ocho (8) de ellas en fundamentación para la realización de auditorías, dos (2) para la planeación de una auditoría interna con acompañamiento directo del Consultor de Calidad y dos (2) para la realización del informe de auditoría.

La auditoria se realizó con el proceso de Transporte de Pasajeros, la cual sirvió como trabajo de campo y preparación con asesoría profesional de un auditor experto.

Este proceso ha sido un continuo aprendizaje para el personal designado como auditor, pues enriquece las habilidades personales a nivel profesional y ético, además se ha visto un cambio organizacional positivo y mejoramiento de la comunicación entre áreas y compañeros de trabajo.

**3.2.2 Planes de auditoria.** La norma internacional ISO 19011 de auditorías del sistema de gestión de las organizaciones define como Plan de Auditoria a la descripción detallada de las actividades y de los detalles acordados de una auditoria; este en si es una agenda con los horarios, sitios, recursos y responsables dentro del alcance de la auditoria a realizarse.

Una vez establecido y comunicado el Programa de Auditoria, los responsables o auditores líderes designados deberán elaborar el plan de auditoria en consenso con el equipo auditor, el auditado y el cliente de la auditoria, es decir quien la solicita.

Las capacitaciones y asesorías para el diligenciamiento de la documentación de soporte entre ellas el plan de auditoria, las listas de chequeo o verificación y formatos de evaluación de auditores están a cargo de la Oficina de Gestión de Calidad, quien además es quien provee de dichos formatos.

Todo esto con el propósito de mantener los registros o evidencia necesaria para soportar el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001 respecto a las auditorias, además para ayudar al personal y a la dirección a mantener información precisa del funcionamiento y oportunidades de mejora de los procesos.

**3.2.3 Auditorías internas a los procesos.** Después de las primeras etapas de fundamentación y documentación del sistema, en la etapa de implementación y aún con los reveses presentados en los primeros meses del año 2010, se pudo finalizar con la

formación de auditores e implementación del programa de auditorías internas en el segundo semestre del mismo año.

Como complemento y por parte de la consultoría de calidad se realizó a finales del 2009 una auditoría a todos los procesos definidos en la primera versión del Manual de Calidad, luego a finales del mes de enero de 2010 se contrató la visita de un auditor externo experto, quien realizó una nueva auditoría a todos los procesos.

Como resultado de la primera se concluyó que aún se encontraba debilidades en la documentación de algunos procedimientos y registros, conocimiento y aplicación de algunos conceptos, implementación de controles, la comunicación interna tenía muchas fallas, no se mantenía seguimiento de los indicadores de gestión, incumplimiento de reglamentos internos y de los requisitos de los clientes, el tratamiento de las quejas no tenía seguimiento ni tratamiento adecuado, las actividades no manejaban sistemas de planeación y análisis de resultados entre otros.

En la segunda auditoría interna, los resultados no solo reconfirmaron lo encontrado en la verificación de octubre y noviembre de 2009, sino que también dejaron entrever entre otros aspectos la gran debilidad de la dirección respecto la definición de los niveles de autoridad y responsabilidad, competencia del personal, estructuración y documentación de los procesos y resolución de problemas.

Luego a mediados del mes de mayo se da inicio a las jornadas de formación de auditores y se planea la primera auditoría interna de calidad al proceso misional Transporte de Pasajeros, al mismo tiempo se da inicio a la Revisión por la Dirección tomando como base los resultados de la auditoría y en reuniones de Comité de Calidad se socializa, comunica y consensa las actividades para los planes de acción para la corrección de las no conformidades y observaciones encontradas.

Luego del primer fogueo del equipo auditor, se desarrolla la nueva planeación para el desarrollo de la auditoría a los otros procesos misionales de Transporte de Encomiendas y Carga, Distribución Minorista de Combustibles y Lubricantes, teniendo en cuenta que como procesos misionales comprenden toda la operación e involucra a todos los procesos.

Como resultado final se tienen los planes de acción que incluyen las acciones correctivas y de mejora del proceso, directrices respecto a las necesidades del sistema para incrementar la eficacia, alcanzar con los objetivos propuestos e incrementar los niveles de calidad de los productos y servicios ofrecidos.

**3.2.4 Preparación para la auditoría de certificación.** Para solicitar la visita de certificación o la pre-auditoría si la organización lo considera, primero han de evaluarse todos los aspectos necesarios para garantizar el cumplimiento de los requisitos legales, organizacionales y del cliente, además deberán estar surtidas todas las etapas de la implementación: diagnóstico, compromiso de la dirección y asignación de recursos, documentación, seguimiento, medición, corrección y prevención de desviaciones.

Después de realizar satisfactoriamente las auditorias internas implementando las acciones correctivas y de esta manera revisando la eficiencia del sistema de calidad y si los resultados muestran la efectividad para atacar las causas de los problemas y el mejoramiento continuo del sistema, el siguiente paso será solicitar las visitas de pre-auditoria para la certificación.

La organización en este caso deberá solicitar la certificación a un organismo acreditado y prepararse para llevar a cabo el proceso de certificación en el cual deberá tener en cuenta las siguientes actividades según la siguiente guía:<sup>5</sup>

#### **a. Selección del Organismo Certificador**

Los aspectos por considerar al seleccionar el organismo de certificación incluyen:

- Naturaleza de la acreditación del organismo de certificación en el exterior (para empresas que exportan)
- Imagen del organismo de certificación.
- Cotizaciones de las tarifas de certificación y auditorias

#### **b. Preparación para la evaluación**

El primer paso es que el auditor del organismo de certificación se reúna con la alta dirección de la organización con el fin de darle toda la información sobre los procesos de la organización que afectan la calidad. Posterior a esto se inicia el proceso de auditoria, mediante la revisión del Manual de Calidad de la organización, para asegurar que el manual cubre los requisitos de la norma (Auditoria de revisión de documentos).

El auditor informa a la organización cualquier No Conformidad encontrada en la documentación, para iniciar las acciones necesarias y presentar nuevamente al auditor los documentos. El auditor además examina cuando un requisito es excluido del Manual de Calidad, como puede ser cuando se excluye un proceso de la realización del producto, para ello debe estar sustentado esto en el Manual de Calidad, y ser aceptadas por el Auditor.

#### **c. Auditoria de campo**

Después de finalizar satisfactoriamente la Auditoria Documental, se inicia el segundo proceso de la auditoria en las Instalaciones de la empresa, en la fecha en que se indique (esta no es de sorpresa). La Auditoria se inicia con una Reunión de Apertura, en la cual el auditor explica a la dirección el proceso de auditoria que se realizará, y cuándo y cómo los hallazgos se transmitirán a la organización.

El auditor o auditores, recogen la evidencia de conformidad o No Conformidad, mediante la observación y análisis de cada actividad, el examen de procedimientos, registros, analizando las condiciones de manejo de la empresa, realizando entrevistas con los directores y con el personal involucrado de forma aleatoria.

---

<sup>5</sup> Presentación Modelo ISO 9001. Curso ISO 9001.2008 – Modulo 2: Planificación de un Sistema de Gestión de Calidad. SENA – Regional Santander. Material de Apoyo.

La información que se recolecta es verificada por los auditores mediante la recolección de la misma información por otras fuentes, tales como observaciones físicas o mediciones realizadas al producto y la relación de sus registros. El auditor visita y verifica la conformidad con el Sistema de Gestión de la Calidad en todos los departamentos y funciones dentro del alcance estipulado por la organización para su SGC.

#### **d. No conformidades**

La evidencia recogida por los auditores es comparada con los criterios de la auditoria (Política y Objetivos de calidad, manuales, procedimientos, instrucciones, contratos, reglamentaciones, registros, etc.), y los hallazgos de las auditorias, incluidas las no Conformidades, si se presentaron. Estas No Conformidades se reportan a la Alta Dirección en una reunión denominada "Reunión de Cierre". Las No Conformidades se clasifican en Menores o Mayores:

##### **No Conformidad Mayor:**

- La compañía no implemento alguna parte del SGC o todo
- Algún departamento de la empresa no ha implementado el SGC.
- Se encontraron varias No Conformidades menores en los mismos requisitos del SGC

Cuando se encuentra una No Conformidad Mayor, la recomendación por parte del auditor es posponer la certificación hasta que se verifique la acción correctiva sobre dicha No Conformidad, mediante una auditoria de seguimiento.

**No Conformidad Menor:** Esta significa un incidente de incumplimiento con un proceso definición o un requisito del SGC.

**Observación:** Indica que si la situación encontrada durante la auditoria no se trata adecuadamente, puede conducir a una No Conformidad en el futuro.

#### **e. Entrega de Certificado NCM 1 mes mínimo, 3 meses máximo**

Con base en las recomendaciones del auditor y después de la revisión independiente de estas recomendaciones por el organismo certificador, se expide el certificado, este se expide para el alcance específico del negocio y para los productos o servicios para los cuales la organización ha implementado el SGC.

#### **f. Auditoria Complementaria y Entrega de Certificado**

El certificado de Calidad se otorga inicialmente por un periodo de 3 años. Durante este tiempo el organismo certificador realizará auditorias de seguimiento (1 o 2 veces al año), en fechas acordadas. Previamente el organismo certificador informa el plan de auditorias de tres años, indicando el alcance de cada auditoria de seguimiento. Después de los tres años se lleva a cabo una auditoria de re-certificación usando los pasos 2 y 5 de esta guía.

Durante el periodo de certificación, el organismo certificador puede examinar los registros relativos a las quejas de calidad hechas por los clientes, ya sea directamente a la

organización o al organismo certificador, para evaluar si la empresa está tomando las medidas apropiadas para eliminar la causa de dichas quejas.

Surtido este proceso el reto de mantener el sistema implementado y mejorar continuamente los procesos y servicios para incrementar la satisfacción del cliente.

Transportadores de Ipiales S. A. ha decidido colocarse como meta la solicitud de visita de pre-auditoria y certificación para los meses de marzo y abril, dependerá del compromiso de directivos y personal de todo nivel el logro de esta meta, además del cierre de todas las no conformidades y eliminación de las barreras que limitan el cumplimiento de los objetivos de calidad.

### **3.3 PROGRAMA DE PRODUCTO/SERVICIO NO CONFORME**

En este paso la organización requerirá un sistema efectivo de solucionar los problemas de raíz y no de atacar síntomas.

Las no conformidades son el incumplimiento de un requisito del cliente o del sistema de gestión de calidad, con la implementación del sistema se pretende que todo el personal asuma la responsabilidad de detectar las no conformidades que se presenten antes y durante la prestación del servicio, o en la entrada o salida de productos y servicios.

Un programa de producto/servicio no conforme debe consumir las siguientes etapas de acuerdo a los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 numeral 8.3:

- **Identificación de no conformes:** Se utilizará información correspondiente a devoluciones o reclamos de los clientes, tendencia de productos no conformes detectados durante la entrega, recibo de productos o servicios contratados, servicios internos o externos no conformes, resultados de la revisión por la dirección, las mediciones de satisfacción y auditorías internas, incumplimiento de las metas establecidas para los indicadores.
- **Documentación y control de la No Conformidad:** Se deberá llevar el registro de las detecciones bajo la responsabilidad del personal designado para esto por la dirección.
- **Acciones para tratar los productos/servicios no conformes:** Cada uno de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad tiene establecidas y documentadas las actividades a realizar en el caso de no conformes y los responsables del tratamiento.
- **Revisión de las no conformidades:** Cada líder de proceso afectado será el responsable de identificar la tendencia de las no conformidades y si fuere necesario de identificar las causas para implementar acciones correctivas.
- **Identificación de las causas:** los líderes de procesos son los responsables de determinar las causas de las no conformidades detectadas. Se utilizará técnicas como causa y efecto, lluvia de ideas, los cinco por qué.

- Evaluación: Para eliminar la(s) causa(s) de no conformidades con el propósito de prevenir su repetición, es necesario evaluar la necesidad de adoptar acciones apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas, labor a cargo de los líderes de proceso.
- El líder del proceso afectado deberá evaluar el impacto potencial en costos, seguridad y satisfacción del cliente, posteriormente deberá estudiar las causas y efectos del problema. A menudo la causa fundamental no es obvia, entonces se requerirá del análisis cuidadoso de las especificaciones de producto y de registros de calidad, quejas u otros.
- Implantación: Las acciones correctivas más adecuadas para la eliminación de la no conformidad se deberán implantar tan pronto sea posible, dejando evidencia documentada de la acción.
- Seguimiento: Se deberán llevar a cabo las correspondientes acciones de seguimiento para corroborar la eficacia de las acciones correctivas implantadas y el cierre de las no conformidades.

Transportadores de Ipiales S. A. ha surtido las etapas de implementación del sistema de gestión de calidad, pero en el tema de identificación y tratamiento de no conformes aún presenta deficiencias, entre las causas está en la poca consciencia del personal hacia el registro de los mismos, la falta de autoridad de algunos jefes para la toma de decisiones y acciones respecto a su ocurrencia y el desconocimiento y poca experiencia en herramientas estadísticas o de control de calidad.

Entre las acciones tomadas por la Oficina de Gestión de Calidad para mejorar este programa y cumplir con los requisitos del sistema, ha sido el acompañamiento directo a los líderes de proceso en la formulación de los planes de acción para la eliminación de las no conformidades, la realización de foros en los cuales se retroalimenta respecto a los conceptos y herramientas de gestión, jornadas de calidad con el personal de todos los niveles para la retroalimentación de conceptos.

Otra de las acciones tomadas para un programa efectivo de producto/servicio no conforme ha sido la documentación de riesgos, como medio de identificación de potenciales desviaciones que puedan afectar la calidad de los productos y servicios, el normal funcionamiento de los procesos, del sistema y de la organización. Además como una herramienta que permita identificar oportunidades para el mejoramiento, estrategias de acción encaminadas a cumplir la misión y alcanzar la visión proyectada.

La administración de riesgos como herramienta de gestión para el control, resulta de vital importancia para la organización, puesto que ella permite identificar aquellos eventos que pueden interferir en el cumplimiento de la misión y objetivos de la empresa; Transportadores de Ipiales S. A. se ha percatado de la importancia de la misma y teniendo en cuenta que se encuentra en un proceso de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad; este proyecto se presenta como complemento de las actividades de seguimiento y mejoramiento continuo.

La gestión de riesgos busca la implementación de una cultura, procesos y estructuras dirigidas a obtener oportunidades potenciales mientras se administran efectos adversos<sup>6</sup>.

La identificación exhaustiva de los riesgos u oportunidades es crítica ya que un riesgo no identificado no se puede controlar; el impacto en la consecución de los objetivos organizacionales y la misma supervivencia pueden verse degradados, retrasados o pueden disminuirse los beneficios potenciales.

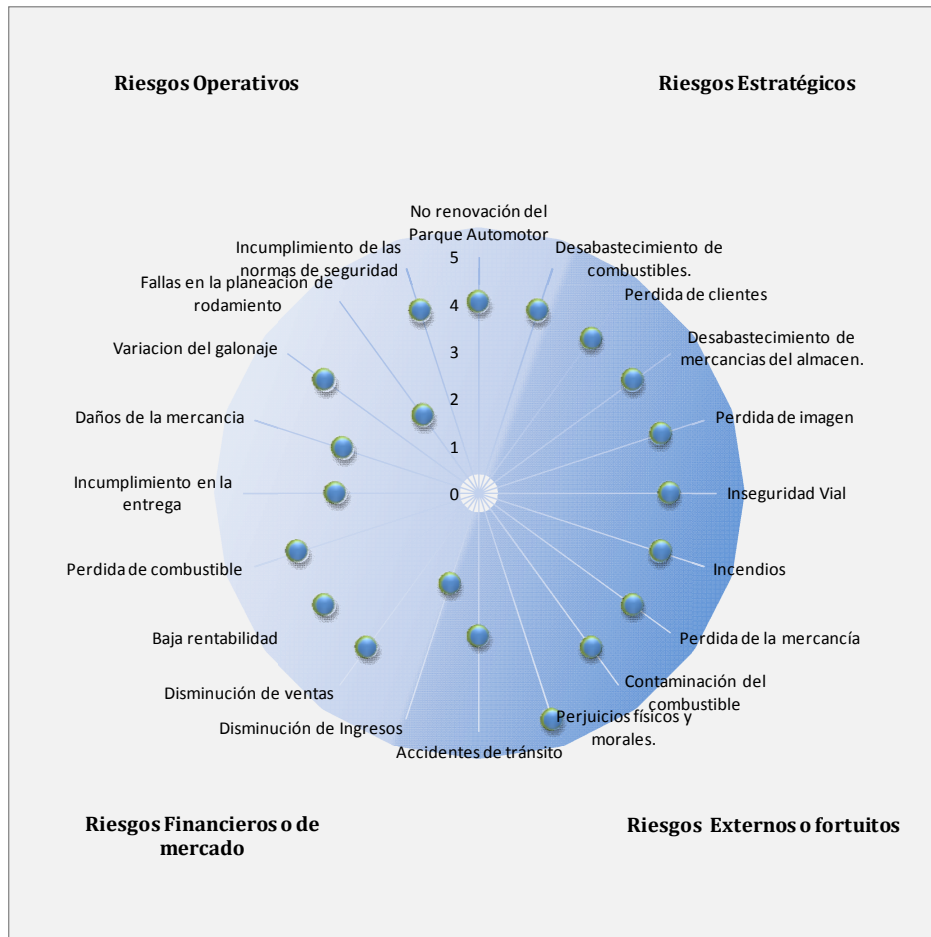
Atendiendo dichas premisas se planificó para la implementación de la Gestión de Riesgos una programación dividida en dos etapas: Una denominada PRELIMINAR y la otra PLAN DE TRABAJO. En ellas se definieron responsables, actividades, cronogramas y se presentó el informe a junta directiva que incluía un Mapa de Riesgos Preliminar.

Luego del trabajo del equipo designado para la recolección de la información y proyección del Mapa de Riesgos, se obtuvo como resultado un Mapa General en el cual se incluyó a los tres procesos misionales; posteriormente y por orden de Junta Directiva se comenzó con la actualización y enfoque en el negocio principal de Transporte de Pasajeros.

---

<sup>6</sup> Concepto de Gestión del riesgo. NTC 5254

**Figura 6 Gráfico Radar mapa de riesgos transportadores de Ipiates S.A**



Como resultado, los datos obtenidos han sido tomados para la construcción de la planificación estratégica de la organización, en busca de la mejora continua del sistema implementado.



## 4. MEJORAMIENTO CONTINUO

### 4.1 ANÁLISIS DE CAUSAS DE DESVIACIONES

Una vez identificada la desviación, la cual se puede traducir en no conformidades, materialización de riesgos, incumplimiento de metas, debilidades; es necesario realizar un análisis concienzudo de las causas y con esto tomar las acciones apropiadas para minimizarlas o eliminarlas.

“Con el tiempo y la evolución del concepto de calidad, ya no se inspecciona al final del proceso productivo o de la prestación del servicio, sino que se ha adoptado la filosofía del control de la calidad en el proceso, antes de su liberación al cliente, previniendo las desviaciones.

Las dificultades aparecen a cada momento, en el trabajo que se realiza día a día, en estos casos es necesario controlarlas, se requiere resolver las variaciones que van surgiendo en los diferentes procesos, reducir los defectos y además mejorar las actuaciones establecidas.

Precisamente para resolver dichos problemas o variaciones y mejorar la calidad, es necesario basarse en hechos, datos, estadísticas, y no dejarse guiar solamente en el sentido común, la experiencia o la audacia. Cuando las decisiones se basan en alguno de estos tres elementos puede suceder que cuando ocurran fracasos nadie quiera asumir la responsabilidad.

De allí la importancia de basarse en hechos reales y objetivos, utilizando herramientas estadísticas y siguiendo un procedimiento sistemático y estandarizado de solución de problemas”.<sup>7</sup>

Teniendo en cuenta la importancia de eliminar las causas que provocan las desviaciones, la organización tendrá que analizar las fuentes que las provocan, en este caso ha de analizar las que proceden de fallas en el talento humano, los equipos, la maquinaria, los procesos, los insumos o las instalaciones.

Cada una de estas fuentes tiene que permanecer bajo seguimiento y control; en los casos en que el análisis de las causas amerite la toma de acciones, tales como la capacitación por ejemplo, estas como ya se dijo antes, deberán ser tomadas por el responsable designado para evitar que vuelvan a ocurrir.

En general la implementación del sistema ha tenido inconvenientes, los resultados a más de dos años de trabajo no han tenido efectos eficaces en el mejoramiento del servicio, disminución de costos, recuperación o incremento de clientes, satisfacción del cliente

---

<sup>7</sup> Herramientas para el Control de la Calidad. Curso ISO 9001:2008 - Módulo 4: Medición, Análisis y Mejora de un Sistema de Gestión de Calidad. SENA. Regional Santander. 2009.

interno y externo, imagen de la empresa, cumplimiento de objetivos, logro de la misión, visión y política de calidad.

Las principales causas identificadas durante el proceso de implementación y sobre todo en la etapa de seguimiento y medición mediante las auditorías, documentación de indicadores, revisión por la dirección y formulación de planes de acción para la eliminación de no conformidades están:

### **Capacitación y formación:**

Desconocimiento, inexperiencia y debilidad en la formación del personal en los conceptos de calidad total, habilidades de redacción y documentación de los documentos de calidad.

Personal no capacitado ni calificado en herramientas para la gestión de calidad, como planeación, formulación, implementación y documentación de indicadores, herramientas estadísticas, entre otros.

### **Toma de conciencia del personal:**

Personal poco motivado, que funcionan en un sistema rígido que los limita a cumplir sus funciones sin posibilidades de participación efectiva que les permita el desarrollo de sus habilidades y competencias además del sentido de pertenencia, realización y autoestima.

Jefes y directivos sin liderazgo, autoridad para la toma de decisiones y disparidad en las responsabilidades, generando frustración, resistencia al cambio y conductas autocráticas que van en detrimento de la organización y del clima organizacional.

En general una cultura arraigada hacia el cumplimiento de lo requerido sin que se genere valor agregado ni se busque la satisfacción del cliente.

### **Infraestructura:**

Equipos (Vehículos, hardware, software) obsoletos y poco productivos.

Sistemas de información y comunicación ineficaces.

Ambiente de trabajo poco saludable, condiciones medioambientales incómodas para la realización de algunas actividades.

### **Direccionamiento estratégico**

Toma de decisiones que no se basan en hechos, datos o análisis mínimos, resultando en acciones poco estratégicas que no conllevan a un objetivo y metas claras.

Estas problemáticas o barreras son las principales causas del poco avance en la implementación del sistema.

## **4.2 PLANIFICACIÓN DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS**

Identificadas las principales causas de las desviaciones en la implementación del sistema, el paso a seguir es la toma de acciones correctivas, estas se materializan con los planes de acción, a nivel gerencial se han desarrollado una serie de actividades enfocadas a minimizar el impacto en la consecución de la misión, visión y política de calidad; entre ellas las siguientes:

Redireccionamiento de la consultoría y proceso de implementación para atacar las debilidades en formación y toma de consciencia.

Campaña de retroalimentación en conceptos y metodologías de calidad, principalmente en metodología PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar), conceptos de calidad, requisitos de norma, indicadores de gestión.

Inclusión del personal operativo de conductores y propietarios de los vehículos en capacitaciones de fundamentación del Sistema de Gestión de Calidad, atención y servicio al cliente.

Campaña entrenamiento vital con Couch de Brand para el mejoramiento de las relaciones, resolución de conflictos y motivación.

Formación de un equipo de auditores internos de calidad, seleccionado de un grupo de empleados con las aptitudes y competencias mínimas que requiere el perfil del auditor.

Formación en manejo de documentación administrativa y gestión de archivo mediante el acompañamiento del SENA.

Foros de Calidad para la resolución de dudas y planteamiento de temáticas que generan conflicto y dificultad de aplicación.

Jornadas de calidad con grupos de procesos de máximo 10 personas, enfocando la importancia de sus actividades y el aporte de sus actuaciones y propuestas para la mejora satisfacción del cliente y compañeros de trabajo, buscando facilitar la comprensión de la filosofía de los sistemas de gestión de calidad teniendo en cuenta la política y objetivos de calidad, definiendo los aspectos a seguir y medir dentro de cada proceso..

Fortalecimiento de los comités de trabajo para el análisis de información, resolución de conflictos y toma de decisiones.

Apoyo técnico con la ayuda de profesionales universitarios para la redacción de procedimientos.

Mesas de trabajo con responsables y equipos de cada proceso, mediante un acompañamiento adecuado y estricto de la Oficina de Gestión de Calidad y todo su equipo.

Mesas de trabajo para la construcción del Plan estratégico institucional.

### 4.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Un entorno cambiante, grandes retos y oportunidades, son constantes y generan grandes incertidumbres a las organizaciones; la modernización, economías de escala, menores costos y mejores niveles de calidad que aseguren la satisfacción del cliente, son las premisas actuales de las organizaciones de todo nivel.

La competencia es cada vez más agresiva, el cliente, el estado, los proveedores y demás grupos de interés son más exigentes, racionales y objetivos. La responsabilidad social, calidad de vida y el cuidado del medio ambiente son las nuevas orientaciones del mercado.

Por ende la organización debe mantener un sistema sincronizado, con una sinergia total y absoluta de los elementos que conforman dicho sistema. Pero para conseguir esta sinergia es prioritaria la formulación de objetivos, metas, políticas y planes, acordes a las capacidades internas y enfocadas a aprovechar al máximo las oportunidades.

Transportadores de Ipiales S. A. es consciente de los retos que presenta el sector del transporte, las oportunidades y la necesidad de mejorar continuamente para seguir siendo una de las empresas representativas y pioneras en la transformación y modernización, y así responder con calidad a los retos coyunturales.

Así, desarrolladas las etapas de diagnóstico inicial del sistema, documentación, implementación y seguimiento, se dio inicio al re-direccionamiento estratégico, esto con el propósito de solucionar las problemáticas presentadas y definir estrategias, líneas de acción para alcanzar los objetivos de calidad y de mercado proyectados.

Para esta planeación, la dirección formó un equipo de trabajo, el cual trabajó durante el segundo trimestre del 2010 realizando el diagnóstico estratégico de la organización, desarrollado con el fin de dar continuidad al proceso ya iniciado con la Planeación Administrativa del Segundo Semestre de 2009, pretendiendo dar a conocer la situación actual de la empresa y los retos del futuro.

Este diagnóstico estratégico fue la base para el desarrollo del plan de acción o plan estratégico de la organización, la base y plataforma estratégica para la toma de decisiones empresariales y de mercado y guía para la identificación de avances en el arduo camino de la empresa hacia el mejoramiento continuo, permanencia y crecimiento en el mercado.

Como principales conclusiones y recomendaciones se definieron las siguientes:

- La dirección debe cambiar su sistema de dirección burocrática y propender por la toma de decisiones empresariales, permitiendo la participación del personal y el adecuado uso de las relaciones de autoridad y responsabilidad.
- Al tener una estructura organizacional jerárquica, difícil de romper, se debe propender por el respeto de esas jerarquías y el uso del conducto regular, pues se han visto

casos en los cuales personas de menor responsabilidad y autoridad, tienen mayor poder de decisión.

- El incumplimiento de actividades es reiterativo, al igual que los abusos de confianza por parte de algunos empleados del área comercial, se hace necesaria la aplicación efectiva del Manual de Funciones y Perfiles de cargo y el reglamento interno de trabajo; para poder contar con lineamientos claros en la realización de controles y aplicación de sanciones, además de la planeación en todos los niveles para la formulación y seguimiento de metas compartidas.
- La motivación del personal para fortalecer el sentido de pertenencia e incrementar la productividad no puede seguir siendo una propuesta, debe llevarse a la acción, pues se percibe la inconformidad y el poco compromiso sobre todo con proyectos como la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y Gestión del Riesgo.
- Sin duda una de las barreras de mayor relevancia es la calidad del talento humano que ingresa y tiene la empresa, hay mucha disfuncionalidad, que se refleja en la lentitud de algunas actividades, errores constantes, incumplimiento de funciones, conflictos y desmotivación. La selección del personal debe ser fundamental para una empresa que desea certificarse en ISO 9001:2008, pues afecta directamente a la efectividad en la prestación del servicio.
- Otra problemática que está generando desmotivación es la disfuncionalidad en la remuneración, tema que debe ser tratado y equilibrado, para evitar conflictos y sentimientos de desmejoramiento de las condiciones y demeritación de las capacidades.
- Las actividades de capacitación deben ser continuas y vistas como inversión para mejorar las capacidades del personal en el desarrollo de las actividades, sin embargo deben planificarse bien y con participación de todas las áreas e interesados.
- Existen cargos que necesitan de ciertas competencias técnicas y manejo de herramientas informáticas para la compilación y análisis de información importante para la toma de decisiones, que no cumplen con dichos requerimientos, presentándose sobrecarga de trabajo en otras áreas receptoras que tienen que complementar el trabajo.
- La comunicación es otro factor discordante dentro de la organización, y parte desde la dirección pues no se dan a conocer las decisiones hacia todos los niveles, se realiza por grupos relacionados y en muchos casos el personal se entera de las órdenes o actividades por su mismo desarrollo y no por que haya sido comunicado.
- Los servicios que presta la empresa no son eficientes, aunque los niveles de satisfacción han presentado incremento, este se da por la percepción de que se cumple con lo básico del servicio, más no porque sean un elemento diferenciador frente a la competencia o porque exceda las expectativas del cliente. La empresa se ha limitado a ofrecer los servicios que tiene sin atender las necesidades del cliente

- No existe una adecuada gestión de inventarios y proveedores, los bienes y servicios adquiridos no manejan un adecuado sistema de recepción y verificación de cumplimiento de actividades. Existen volúmenes de mercancías innecesarios que generan costos de mantenimiento y desaprovechamiento de espacios. Incluso hay equipos obsoletos y discontinuados o mercancía abandonada o no reclamada guardada, sin generar ningún ingreso y más sí un costo.
- No se realiza planificación en ningún nivel de la organización, la actuación viene dada por las eventualidades, coyunturas y demandas de los socios o accionistas.
- La imagen de la empresa se ha ido deteriorando en los últimos años, en la observación de la percepción del cliente frente a la empresa, esta es vista como la empresa de los vehículos viejos, se escuchan comentarios de personas que dicen haber sido clientes habituales pero que ya no lo utilizan si hay otras opciones en el mercado, puesto que ha desmejorado la calidad de los servicios prestados.

La empresa tiene la capacidad para permanecer en el mercado y crecer, pero deben realizarse cambios profundos en la forma de administración de los recursos físicos, monetarios y principalmente el recurso humano. Además el enfoque debe guiarse al mercado, no a convertirse en la alimentadora de personas o grupos de interés.

Transportadores de Ipiales S. A. es la empresa con más trayectoria en el Sur Occidente Colombiano; pionera en muchas actividades impulsoras del transporte público terrestre automotor; sin embargo, los cambios del mercado, la competencia cada vez más agresiva, las exigencias legales, de los socios y del cliente tanto interno como externo implican nuevos retos.

La exigencia en la calidad de los productos y servicios juega un papel fundamental, para esto, la empresa cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad y a lo largo del tiempo ha desarrollado una serie de herramientas administrativas que le han permitido direccionar el funcionamiento y mantenimiento del negocio.

Pero como ya se dijo los constantes cambios y exigencias del entorno obligan a las organizaciones a replantear continuamente su direccionamiento.

En el año 2009 la dirección presentó La Planeación Administrativa para el segundo Semestre, con la visión de proyectarla al desarrollo de un plan estratégico de corto, mediano y largo plazo; a lo largo del segundo semestre del 2009 y primer semestre del 2010 se desarrollaron muchas actividades, entre ellas dos auditorias por parte de consultores externos al Sistema de Gestión de Calidad, las reuniones para la formulación de un Plan de Mercadeo y la revisión del Mapa de Riesgos del Proceso de Transporte de Pasajeros.

Resultado de estas actividades se evidenció grandes barreras en la organización para la materialización efectiva de las estrategias, aunque han sido muchos los avances, los logros no representan mayores ventajas para la organización y para el mejoramiento de los procesos y servicios. La competencia gana cada vez más terreno, las coyunturas del entorno golpean la organización con mayor fuerza y las debilidades internas, lejos de

transformarse en fortalezas, se agudizan más, por ende la capacidad para responder a las oportunidades es baja.

Todas estas barreras deben ser corregidas, el entorno, la organización en sí, lo exige, la planeación estratégica como herramienta administrativa es una opción que se tomó como prioridad. Así en el año 2010 se formuló el *Re-direccionamiento Estratégico* enfocado a solventar las desviaciones que ha tenido el sistema organizacional en general.

Atendiendo a los resultados obtenidos y a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, que propende por el mejoramiento continuo de la organización mediante la planeación de la gestión, se desarrollo un PLAN ESTRATÉGICO que le permita a la organización enfocar sus objetivos de acuerdo a las condiciones internas y a los recientes cambios del sector en el que opera. (Ver Anexo D: Plan Estratégico Institucional).

## CONCLUSIONES

El Sistema de Gestión de Calidad implementado por la organización ha favorecido el fomento del enfoque al cliente y mejoramiento continuo, aún con los inconvenientes presentados se ha podido avanzar en muchos aspectos, entre ellos:

Se ha mejorado la comunicación entre las unidades administrativas y operativas, de forma que la información que cada uno da y recibe, es más extensa, fluida y facilita la colaboración entre el personal y por tanto, el desarrollo correcto de las tareas.

Hay una regulación más exhaustiva de las funciones de cada puesto de trabajo, de forma que éste conoce qué tiene que hacer y qué se espera de su puesto. Con ello se ha eliminado la duplicidad de realización de tareas entre distintas unidades y/o puestos, y se han cubierto todas ellas, evitando tanto la ausencia de responsabilidad respecto de determinadas funciones como el exceso injustificado en otras.

Así mismo hay mayor regulación en los procedimientos y los procesos implantados para la prestación de los servicios, de forma que el personal sabe con mayor claridad qué tiene que hacer y cómo lo tiene que hacer.

Hay una mayor consciencia hacia la formalización de incidencias que ayuden a detectar los problemas reales con los que se encuentra el personal en la realización de sus tareas, y poder resolverlo.

La planificación de actividades, definición de metas, objetivos comunes, mediciones y detección de desviaciones para su corrección en el transcurso de la ejecución, es una cultura que cada vez se extiende más en cada una de las áreas que conforman los procesos.

La atención, servicio y amabilidad hacia los clientes ha mejorado significativamente, sobre todo en el personal administrativo respecto al cliente interno, el personal de ventas y de control; Sin embargo, aún se presenta inconveniente con la atención de los conductores, se han impartido capacitaciones y se está trabajando en el proceso de Acreditación en Competencias Laborales para Conductores de Transportadores de Ipiales S. A., pero se siguen presentando inconvenientes y quejas.

El manejo de la documentación es más eficiente, organizado y controlado, evitando la pérdida de información, retraso en los trámites internos, desgaste administrativo e inconvenientes legales.

A nivel directivo se tiene mayor consciencia de la prevención, proyección y gestión estratégica, encaminada a aprovechar las oportunidades del mercado, maniobrar las amenazas buscando menor impacto y fortaleciendo las ventajas de la organización al mismo tiempo que supera sus debilidades.



En general la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ha permitido el mejoramiento de la calidad del servicio prestado a los clientes de la organización.

## RECOMENDACIONES

La implementación del Sistema de Gestión de Calidad no debe ser tomada como una moda, un simple requisito del mercado o la obtención de un certificado para lucirlo en la documentación comercial de la empresa, es una herramienta de gestión para mejorar continuamente, para que la empresa sea más competitiva, rentable y pueda permanecer en el mercado.

Fortalecer la formación y adiestramiento del personal que realiza trabajos que pueden afectar la conformidad de los servicios prestados, tales como conductores, vendedores de taquilla y agentes de venta, vendedores de servicio del Servicentro, vendedores de servicios de transporte de carga en temáticas relacionadas con la atención y buen servicio, agilidad en el manejo de registros y resolución de conflictos.

A nivel directivo y administrativo, para los jefes y auxiliares técnicos fortalecer la formación en herramientas estadísticas de control y uso de sistemas informáticos avanzados para su aplicación, documentación y filosofía de los sistemas de gestión de calidad.

Desarrollar reuniones mensuales en equipos auto-gestionados o círculos de calidad, con el fin de fomentar el enfoque comercial en todas las áreas y apoyar la gestión de la Oficina Operativa. Dichas reuniones permitirán a cada jefe oficina o dependencia dar a conocer las actividades que esta desarrollando o que espera desarrollar en el transcurso del mes, metas compartidas, necesidades de recursos o puntos de apoyo en otras dependencias, con el fin de fomentar el trabajo en equipo, participación de todos los involucrados y mejores niveles de efectividad.

Darle implementación efectiva y seguimiento de resultados a los proyectos de implementación de la Gestión del Riesgo y Sistema de Indicadores de Gestión, herramientas complementarias al Sistema de Gestión de Calidad que permitirán la identificación de desviaciones y oportunidades de mejora.

Implementación efectiva de los planes de acción para la consecución de los objetivos y metas propuestas en el Plan Estratégico Institucional, mediante el trabajo en equipo en donde se asuma la responsabilidad del cumplimiento de los objetivos de manera compartida y no en cabeza de una sola persona.

Aplicación efectiva de las auditorías internas de calidad apoyando en el seguimiento y evaluación general de la ejecución y cumplimiento de las actividades propuestas en los planes de acción.

Finalizar con la actualización del Manual de Funciones, dándolo a conocer a todo el personal e implementando la evaluación del desempeño, esto con el propósito de brindar bases al personal para el desarrollo de sus tareas y sistemas de medición precisos enfocados a identificar debilidades de formación y competencias, con esto fundamentar los programas de capacitación, formación e inducción del talento humano.

Fortalecer los procesos de atención, tratamiento y resolución de las quejas presentadas por los clientes, re-direccionando la Oficina de Atención al Cliente desde el simple registro y direccionamiento de las quejas hacia la gestión integral del programa de promoción del enfoque al cliente, esto es analizando los resultados para identificar las necesidades y requisitos del cliente y los cambios que se pueden presentar e identificando desviaciones o incumplimiento de dichos requisitos para con ello proponer acciones correctivas.

Fortalecer la cultura de planificación de actividades, búsqueda de la eficiencia, eficacia y efectividad mediante el lema “a la primera vez y bien hecho”.

## BIBLIOGRAFÍA

AGUDELO TOBÓN Luis Fernando y ESCOBAR BOLÍVAR Jorge. Gestión por procesos. Medellín: ICONTEC, 2007 p.39

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Gestión por procesos. Medellín: ICONTEC, 2007 p. 17  
INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Manual de directrices de gestión de riesgo, complementa la NTC 5254:2006, Santafé de Bogotá D. C.: ICONTEC, 2008. p 113

\_\_\_\_\_. Norma Técnica Colombiana ISO 19011:2002, Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de calidad y/o ambiental. Santafé de Bogotá D. C.: ICONTEC, 2002. 39 p. NTC ISO 19011:2002.

\_\_\_\_\_. Norma Técnica Colombiana ISO 9000: 2005, Sistemas de gestión de calidad, Fundamentos y vocabulario. Santafé de Bogotá D. C.: ICONTEC, 2006. 36 p. NTC ISO 9000:2005.

\_\_\_\_\_. Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2008, Sistemas de gestión de calidad, Requisitos. Tercera actualización. Santafé de Bogotá D. C.: ICONTEC, 2008. 35 p. NTC ISO 9001:2008.

PEREIRO Jorge, Artículo Producción y Prestación del servicio en ISO 9001:2000. Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. Herramientas para el Control de La Calidad. Curso ISO 9001:2008 – Módulo 4: Medición Análisis y Mejora de un Sistema de Gestión de Calidad - Regional Santander. 2009.

\_\_\_\_\_. Presentación Modelo ISO 9001. Curso ISO 9001.2008 – Modulo 2: Planificación de un Sistema de Gestión de Calidad. SENA – Regional Santander. Material de Apoyo. 2009

## NET GRAFÍA

PEREIRO Jorge, producción y prestación del servicio ISO 9001:2000.  
<http://www.portalcalidad.com/articulos/58>

# ANEXOS

## ANEXOS

### Anexo A: Cronograma de Actividades Desarrolladas

Objetivos Generales	Nombre de la Actividad	Oct-09	Nov-09	Dic-09	En-10	Feb-10	Mar-10	Ab-10	May-10	Jun-10	Jul-10	Ago-10	Sep-10	Oct-10	Nov-10	Dic-10
Elaborar y presentar la propuesta de Pasantía como opción de grado	Fase 1															
	Diagnóstico empresarial															
	Diseño del proyecto															
	Presentación del Plan de Trabajo															
Contribuir al proceso de Implementación del Sistema de Gestión de Calidad siguiendo los lineamientos de la Norma ISO 9001:2008 Mediante la generación de la documentación, entrenamiento y supervisión del proceso en la Empresa Transportadores de Ipiales S. A.	Fase 2															
	Diagnóstico SGC															
	Identificación de las necesidades y requisitos del cliente															
	Documentación del SGC															
	Planificación de la Realización del Servicio															
	Definición e implementación de Mecanismos de Seguimiento y control de Procesos															
	Fase 3															
	Planificación de Auditorías de Seguimiento y Certificación															
	Implementación Auditorías Internas de Calidad															
	Plan Estratégico															

### Anexo B: Descripción de Actividades

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
DIAGNÓSTICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la situación actual del SGC</li> <li>• Análisis de los procesos de la empresa</li> <li>• Sistemas de información existentes y su interacción con el SGC y los procesos de la empresa</li> <li>• Conocimiento y motivación de los integrantes de la empresa respecto al SGC</li> <li>• Grado de enfoque al cliente</li> <li>• Gestión de los recursos humanos</li> </ul>
IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES Y REQUISITOS DEL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de necesidades y requisitos del cliente</li> <li>• Identificación de los clientes</li> <li>• Determinación de las necesidades de los clientes</li> <li>• Definición de los requisitos de prestación del servicio</li> </ul>
DOCUMENTACIÓN DEL SGC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición clara de los procesos que se gestan en la entidad, definiendo procesos y procedimientos que generen valor agregado en el desarrollo de actividades de la entidad</li> <li>• Adecuación y elaboración del mapa de procesos institucionales</li> <li>• Revisión, adecuación e implementación de procedimientos e instructivos por proceso</li> <li>• Estructuración y definición del Direccionamiento Estratégico</li> <li>• Promoción del enfoque del servicio al cliente</li> <li>• Definición de los canales de comunicación</li> <li>• Definición y documentación de los procesos de Gestión de los Recursos humanos</li> <li>• Determinación de las necesidades de infraestructura</li> <li>• Elaboración de la segunda versión del Manual de Calidad (Producto Final que contiene los ítems tratados)</li> </ul>
REALIZACIÓN DEL SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación y revisión de los requisitos relacionados con el Servicio</li> <li>• Revisión y análisis de los procesos de comunicación con el cliente</li> <li>• Definición de criterios y métodos para el control y evaluación de las compras</li> <li>• Definición de criterios y métodos para el Control de la producción y prestación del servicio</li> <li>• Definición de criterios y métodos para el Control de los equipos de seguimiento y medición</li> </ul>
MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de los Mecanismos de Seguimiento y Control de Procesos</li> <li>• Medición de la satisfacción del cliente</li> <li>• Aplicación del programa de producto no conforme adecuado al servicio que presta la entidad</li> <li>• Gestión de riesgos asociado a la identificación de hallazgos</li> </ul> <p><b>Nota:</b> Dichos ítems se condensan en el Manual de Calidad.</p>



ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
AUDITORIAS DE SEGUIMIENTO Y CERTIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar y coordinar el programa de auditorías internas en TRANSIPIALES S. A.</li> <li>• Participación en el proceso de capacitación a auditores</li> <li>• Construcción de planes de auditoria</li> <li>• Participación y seguimiento de las Auditorías Internas a los procesos</li> <li>• Preparación de la auditoria de certificación</li> <li>• Acciones correctivas: Desde la detección de las no conformidades (incluidas quejas y reclamos de clientes), determinación de la causa, implementación de las acciones correctivas necesarias y evaluación de la efectividad de las acciones emprendidas.</li> </ul>
PLAN ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico Estratégico Institucional</li> <li>• Re-direccionamiento Estratégico</li> <li>• Elaboración del Plan Estratégico, teniendo en cuenta las acciones correctivas, oportunidades de mejora y objetivos de los negocios.</li> </ul>

**Anexo C: Manual de Calidad Transportadores de Ipiales S. A.**

Adjunto archivo pdf

**Anexo D: Plan Estratégico Transportadores de Ipiales S. A.**

Adjunto archivo pdf