

**PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD  
EN LA EMPRESA COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A, SEGÚN LA NORMA  
TÉCNICA DE CALIDAD ISO 9001:2008.**

**ALBERTO ESTEBAN BASTIDAS RUEDA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2013**

**PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD  
EN LA EMPRESA COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A, SEGÚN LA NORMA  
TÉCNICA DE CALIDAD ISO 9001:2008.**

**ALBERTO ESTEBAN BASTIDAS RUEDA**

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

**Asesor:  
Esp. RUTH XIMENA OBANDO NARVAEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2013**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1<sup>ro</sup> del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente de tesis

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Octubre de 2013

## RESUMEN

El trabajo presentado a continuación contiene la información necesaria que pretende buscar la adopción del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 en la Empresa Colectivos Ciudad de Ipiales, que es una empresa dedicada a la prestación de servicio de transporte urbano de pasajeros.

De este modo se decide realizar las bases para el diseño de un sistema de Gestión de Calidad en Calidad en la Empresa con el objetivo de estandarizar y mejorar todos sus procesos.

La recolección de información ha llevado a determinar las falencias que presenta la empresa en cuanto a la documentación y realización de los procesos no solo para la prestación del servicio sino en cuanto a actividades tan importantes como la selección del personal y de proveedores, control de calidad del producto, responsabilidades del control y de la dirección, gestión de los recursos etc. Lo cual le ha representado a la empresa no solo pérdidas económicas, sino además deterioro en la imagen corporativa por el incumplimiento y baja calidad del servicio al cliente final.

La realización de la investigación permitió solucionar algunos de estos problemas ya que se realizó la documentación de los diferentes procesos y se definieron responsabilidades de cada uno de ellos, con esto la empresa logra una organización y control documentario de cada una de las actividades propias de la empresa. También se establecieron las bases necesarias para la implementación de un sistema de gestión de calidad acorde con la norma ISO 9001: 2008, buscando como objetivo la competitividad de la empresa en el mercado actual.

## ABSTRACT

The work presented below contains the necessary information which aims to seek the adoption of Quality Management System ISO 9001:2008 in Colectivos Ciudad de Ipiales, a company dedicated to the provision of urban transport services of passengers.

This will decide to make the foundation for the design of a Quality Management System Quality Company in order to standardize and improve all processes.

The collection of information has led to identify gaps presented by the company in terms of documentation and realization of processes not only for service delivery but in terms of activities as important as the selection of staff and suppliers , quality control product , and control responsibilities of management, resource management etc . Which has represented the company not only economic loss but also deterioration in corporate image for noncompliance and low quality of service to end customers.

The completion of the research allowed to solve some of these problems because the documentation was performed of the different processes and defined responsibilities of each of them, with this the company achieves a documentary organization and control of each of the activities of the company. It also laid the foundations for the implementation of a quality management system according to ISO 9001 : 2008, the target site of the company 's competitiveness in today's market .

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
1. ASPECTOS GENERALES .....	10
1.1 TITULO.....	10
1.2. PROBLEMA.....	10
1.2.1 Planteamiento del problema. ....	10
1.2.2 Formulación del Problema. ....	11
1.2.3 Sistematización del Problema .....	11
1.3 OBJETIVOS .....	11
1.3.1 Objetivo General. ....	11
1.3.2 Objetivos Específicos.....	11
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	11
1.4.1 Justificación Teórica. ....	11
1.4.2 Justificación Metodológica. ....	12
1.4.3 Justificación Práctica.. ....	12
1.5 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.5.1 Delimitación Temporal. ....	12
1.5.2 Delimitación Espacial.....	13
1.6 MARCOS REFERENCIALES .....	13
1.6.1 Marco Contextual.....	13
1.6.2 Marco Teórico.....	18
1.6.3 Marco Institucional .....	25
1.6.3.1 Figura Jurídica: .....	25
1.6.3.2 Gestión Estratégica.....	25
1.6.4 Marco Legal.....	28
1.6.5 Marco Conceptual.....	28
1.7 ASPECTOS METODOLOGICOS.....	31
1.7.1 Tema. ....	31
1.7.1.1 Línea de Investigación. Análisis del Entorno Regional. ....	31

1.7.1.2 Sublínea de investigación. ....	31
1.7.2 Tipo de Estudio. ....	31
1.7.3 Paradigma de Investigación. ....	31
1.7.4 Enfoque de Investigación. ....	31
1.7.5 Método de Investigación. ....	32
1.7.6 Fuentes para la Recolección de Información .....	32
1.7.6.1 Fuentes primarias. ....	32
1.7.6.2 Fuentes secundarias. ....	32
1.7.7 Tratamiento de la Información. ....	32
1.7.8 Presentación del Documento. ....	33
2. ANALISIS ESTRATEGICO DE LA EMPRESA .....	34
2.1 ANALISIS INTERNO.....	34
2.2 MATRIZ DOFA .....	36
3. PRELIMINARES DEL MANUAL DE CALIDAD .....	37
3.1 ALCANCE.....	37
3.2 PRESENTACION DE LA EMPRESA .....	37
3.3 POLITICAS Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE LA CALIDAD .....	40
CONCLUSIONES .....	41
RECOMENDACIONES.....	42
BIIBLIOGRAFIA.....	43
NETGRAFIA.....	44

## INTRODUCCIÓN

La certificación de las empresas hoy por hoy se convierte en uno de los retos que las hacen más competitivas cada día, es por esto que la ISO 9001 es una norma que establece una serie de parámetros con los cuales las empresas logran ser eficaces y eficientes en sus labores.

Esta norma ha sido utilizada por la gran mayoría de empresas en el mundo, por tal razón decimos que es una norma ajustable a cualquier tipo de empresa u organización, en donde debemos tener claro que la certificación no es a la Empresa como tal si no a sus diferentes procesos en los que incurre para lograr la elaboración de un producto o servicio.

La Empresa Colectivos Ciudad de Ipiales es una empresa pujante del Departamento de Nariño que busca el mejoramiento de sus labores, por tanto quiere alcanzar la eficiencia y eficacia a través de sus procesos, por tanto a incursionado mediante el presente estudio en los diferentes requisitos con los que debe comenzar a desarrollar para lograr obtener una certificación de la Norma Técnica de Calidad ISO 9001:2008

Esta labor hará que la empresa empiece a realizar y a cumplir con todos los requerimientos exigidos para una certificación y logrará ser una empresa que trabaje en razón del cliente buscando su total satisfacción y por ende mejorando día a día en cuanto a la prestación de servicios se refiere.

## 1. ASPECTOS GENERALES

### 1.1 TITULO

Propuesta para implementar un Sistema de Gestión de Calidad en la Empresa COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A, según la Norma Técnica de Calidad ISO 9001:2008.

### 1.2. PROBLEMA

**1.2.1 Planteamiento del problema.** En la Empresa COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A. no se han fijado los objetivos, ni la política de calidad y se observa que no están identificados los procesos necesarios y no hay una interacción, secuencia y eficacia de los mismos. Además, la organización no cumple con los requisitos de la documentación, ni los registros que establecen la eficaz planificación, operación y control de los procesos requeridos por la Norma ISO 9001:2008. La problemática tiene su génesis en que la empresa no ha implementado de manera formal un Sistema de Gestión de Calidad. Lo anterior, es causa de la falta de compromiso por parte de la dirección de la organización, ya que no se asume como una prioridad, el costo de la certificación no se toma como una inversión sino como un gasto y existe una cultura de manejo tradicional de los procesos desarrollados en cada área.

La carencia de un Sistema de Gestión de Calidad, basado en la norma ISO 9001:2008 puede provocar a corto o mediano plazo que la Empresa COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES, presente diferencias negativas frente a las organizaciones certificadas, perdiendo competitividad, ya que no estará en capacidad de detectar falencias y mejorar continuamente en sus procesos, los empleados perderán autonomía en sus cargos, pues no están definidas con claridad sus funciones específicas y responsabilidades lo que no garantiza la calidad en el servicio, reflejándose en la insatisfacción de los clientes tanto internos como externos que cada día son mas exigentes.

Esta situación hace necesaria la implementación del Sistema de Gestión de Calidad con una adecuada participación de los miembros de la misma, mediante el establecimiento de un sistema de comunicación efectivo, por el cual deban darse a conocer los objetivos para poder comprometer a los individuos en las diferentes tareas en el logro de la implementación del Sistema de Calidad.

**1.2.2 Formulación del Problema.** ¿Cómo establecer un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma Técnica de Calidad ISO 9001:2008, en la Empresa COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.?

### **1.2.3 Sistematización del Problema**

- ¿Cómo se encuentran actualmente los procesos organizacionales de la empresa COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.?
- ¿Qué política y objetivos de calidad se plantearan para el proceso de Sistema de Gestión de Calidad en la Empresa COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.?
- ¿Cuáles son los procedimientos obligatorios y los procesos generales que se van a documentar en la Empresa COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.?

## **1.3 OBJETIVOS**

**1.3.1 Objetivo General.** Implementar un Sistema de Gestión de Calidad en la Empresa Colectivos Ciudad De Ipiales S.A, según la Norma Técnica de Calidad ISO 9001: 2008.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de los procesos administrativos y operativos de la Empresa COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A
- Definir los objetivos y política de calidad del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 que se va a implementar en la Empresa COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.
- Documentar los procedimientos obligatorios y los procesos generales de la Empresa COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.

## **1.4 JUSTIFICACIÓN**

**1.4.1 Justificación Teórica.** La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de un Sistema de Gestión de

Calidad, encontrar explicaciones a situaciones internas que afectan a la Empresa COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A, como la falta de un sistema estable y confiable que compruebe y afirme a través de la documentación, implementación, cumplimientos y mejora continua de las actividades que ofrece a sus actuales y potenciales clientes. Lo anterior, permitirá al investigador contrastar diferentes conceptos a cerca de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 en la realidad presentada en COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.

Si bien la empresa puede mantener la competitividad, satisfacer las necesidades de los clientes, reforzar la imagen de marca, reducir costos al evitar errores y pérdidas de tiempo y lograr mejoras en los procesos, debe tener en claro que lo que no se evidencia, no es confiable. Entonces la certificación es la carta de presentación ante los demás y el mercado global y con el tiempo se convertirá en algo habitual y se comenzara la discriminación hacia empresas no certificadas.

**1.4.2 Justificación Metodológica.** Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se acude al empleo de técnicas de investigación como la lista de chequeo para el levantamiento de información y el estudio del estado actual de los productos requeridos en el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008. Además se utilizará como herramienta básica la norma técnica de calidad ISO 9001:2008 como un parámetro para identificar los requisitos que aun le hacen falta a la empresa para lograr tener un buen Sistema de Gestión de Calidad. Así los resultados de la investigación se apoyan en la aplicación de técnicas de investigación válidas en el medio, como la lista de chequeo y la Norma Técnica de Calidad ISO 9001:2008.

**1.4.3 Justificación Práctica.** De acuerdo con los objetivos de la investigación, su resultado permite implementar un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008, como principal herramienta para lograr la certificación de la organización, brindando un servicio de calidad que cumpla con la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios; así como la de ser una empresa reconocida y competitiva a nivel regional y nacional.

## **1.5 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

**1.5.1 Delimitación Temporal.** El tiempo que abarca la investigación es aproximadamente de cuatro meses, desde agosto de 2013 hasta noviembre del mismo año.

**1.5.2 Delimitación Espacial.** COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A, Empresa de transporte urbano de pasajeros en la ciudad de Ipiales

## **1.6 MARCOS REFERENCIALES**

**1.6.1 Marco Contextual.** Abordar el tema de la calidad desde cualquier ángulo implica siempre serios compromisos que ineludiblemente obligan a referirse a los llamados cinco grandes de la calidad, ellos son William Edwards Deming, Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa y Philip B. Crosby.

Otros han surgido después y son de reconocimiento mundial, pero los aportes de estas cinco personas fueron los que más impacto ocasionaron.

Deming, desarrolló el Control Estadístico de la Calidad, demostrando en el año 1940, que los controles estadísticos podrían ser utilizados tanto en operaciones de oficina como en las industriales.

En 1947 fue reclutado para que ayudara al Japón a preparar el censo de 1951, y en esa época vivió los horrores y miserias de la postguerra y se concientizó de la necesidad de ayudar al Japón.

En 1949, Ishikawa, se vincula a la UCIJ (Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses) y empezó a estudiar los métodos estadísticos y el control de la calidad.

Los pasos que siguió y que lo guiaron fueron:

- ✓ Los ingenieros tienen que conocer de memoria los métodos estadísticos y cómo utilizarlos.
- ✓ Como el Japón no tiene abundancia de recursos naturales sino que debe importarlos, es necesario que amplíe sus exportaciones produciendo productos de alta calidad y bajo costo.
- ✓ Consideró que la aplicación del control de la calidad podía lograr la revitalización de la industria y efectuar una revolución conceptual de la gerencia.

En 1950 el director administrativo de la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (UCIJ), Kenichi Koyanagi, le escribió para que dictara unas conferencias sobre los métodos de control de la calidad a investigadores, directores de plantas e ingenieros, y el 19 de Junio de 1950 pronunció la primera de una docena de conferencias.

Para demostrar su aprecio por Deming, los japoneses establecieron en 1951 el Premio Deming. Además le entregaron la Segunda Orden del Sagrado Tesoro, siendo el primer norteamericano en recibir tal honor.

El éxito de Deming en Japón no fue reciprocado en los EEUU, donde no lo descubrieron hasta 30 años después.

En 1954, Juran visitó por primera vez el Japón y orientó el Control Estadístico de la Calidad a la necesidad de que se convierta en un instrumento de la alta dirección. Ese propio año dictó seminarios a gerentes altos y medios. A partir de ese entonces hubo un cambio en las actividades del control de calidad en Japón.

Juran señaló que el control estadístico de la calidad tiene un límite y que es necesario que el mismo se convierta en un instrumento de la alta dirección, y dijo que “para obtener calidad es necesario que todos participen desde el principio. Si sólo se hiciera como inspecciones de la calidad, estuviéramos solamente impidiendo que salgan productos defectuosos y no que se produzcan defectos”.

Feigenbaum fue el fundador del concepto de Control Total de la Calidad (CTC) al cual define como “un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de la calidad, realizados por los diversos grupos de la organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes”

Siendo la calidad tarea de todos en una organización, él temía que se convirtiera en tarea de nadie, entonces sugirió que el control total de la calidad estuviera respaldado por una función gerencial bien organizada, cuya única área de especialización fuera la calidad de los productos y cuya única área de operaciones fuera el control de la calidad, de ahí es que nacen los llamados Departamentos de Control de la Calidad.

Años más tarde, Ishikawa retoma el término de Feigenbaum de Control Total de la Calidad, pero al estilo japonés y prefiere llamarlo “control de calidad en toda la empresa”, y significa que toda persona de la empresa deberá estudiar, participar y practicar el control de la calidad.

Otro de los grandes, Crosby, desarrolla toda una teoría basado fundamentalmente en que lo que cuesta dinero son las cosas que no tienen calidad, de todas las acciones que resaltan de no hacer las cosas bien desde la primera vez, de ahí su tesis de la prevención.

Comparte la idea de Ishikawa de que la calidad es la oportunidad y obligación de los dirigentes, y para lograr el compromiso por la calidad en la alta dirección, desarrolló como instrumento el “cuadro de madurez” que permite realizar un diagnóstico y posibilita saber qué acciones desarrollar.

Muchas otras personas han surgido con concepciones e ideas particulares derivadas de su experiencia, pero a la vez todos coinciden en un conjunto de ideas que son básicas para que la calidad tenga un carácter total, ellas son:

- ✓ Esta filosofía es una tarea que tiene que ser impulsada por el número uno de la organización.
- ✓ Es un problema de todos.
- ✓ Tiene que estar orientada al consumidor.
- ✓ Es un proceso de mejoramiento continuo.
- ✓ Requiere de una educación permanente, tanto de dirigentes como de trabajadores.
- ✓ Necesita de una medición permanente que identifique cuál es el costo del incumplimiento.

Detalles de la evolución histórica de la calidad.

Para ver cómo ha evolucionado la calidad durante el presente siglo, se lo puede apreciar a través del análisis de sus características fundamentales, considerando las cinco etapas principales de su desarrollo.

#### 1° Etapa. Desde la revolución industrial hasta 1930.

La Revolución Industrial, desde el punto de vista productivo, representó la transformación del trabajo manual por el trabajo mecanizado. Antes de esta etapa el trabajo era prácticamente artesanal y se caracterizaba en que el trabajador tenía la responsabilidad sobre la producción completa de un producto.

En los principios de 1900 surge el supervisor, que muchas veces era el mismo propietario, el cual asumía la responsabilidad por la calidad del trabajo. Durante la Primera Guerra Mundial, los sistemas de fabricación se hicieron más complicados y como resultado de esto aparecen los primeros inspectores de calidad a tiempo completo, esto condujo a la creación de las áreas organizativas de inspección separadas de las de producción.

Esta época se caracterizaba por la inspección, y el interés principal era la detección de los productos defectuosos para separarlos de los aptos para la venta.

#### 2° Etapa. 1930-1949.

Los aportes que la tecnología hacía a la economía de los países capitalistas desarrollados eran de un valor indiscutible. Sin embargo, se confrontaban serios problemas con la productividad del trabajo.

Este estado permaneció más o menos similar hasta la Segunda Guerra Mundial, donde las necesidades de la enorme producción en masa requirió del control estadístico de la calidad.

La contribución de más significación del control estadístico de la calidad fue la introducción de la inspección por muestreo, en lugar de la inspección al 100 por ciento.

El interés principal de esta época se caracteriza por el control que garantice no sólo conocer y seleccionar los desperfectos o fallas de productos, sino también la toma de acción correctiva sobre los procesos tecnológicos.

Los inspectores de calidad continuaban siendo un factor clave del resultado de la empresa, pero ahora no sólo tenían la responsabilidad de la inspección del producto final, sino que estaban distribuidos a lo largo de todo el proceso productivo.

Se podría decir que en esta época “la orientación y enfoque de la calidad pasó de la calidad que se inspecciona a la calidad que se controla”

### 3° Etapa. 1950-1979.

Esta etapa, corresponde con el período posterior a la Segunda Guerra Mundial y la calidad se inicia al igual que en las anteriores con la idea de hacer hincapié en la inspección, tratando de no sacar a la venta productos defectuosos.

Poco tiempo después, se dan cuenta de que el problema de los productos defectuosos radicaba en las diferentes fases del proceso y que no bastaba con la inspección estricta para eliminarlos.

Es por esta razón que se pasa de la inspección al control de todos los factores del proceso, abarcando desde la identificación inicial hasta la satisfacción final de todos los requisitos y las expectativas del consumidor.

Durante esta etapa se consideró que éste era el enfoque correcto y el interés principal consistió en la coordinación de todas las áreas organizativas en función del objetivo final: la calidad.

A pesar de esto, predominaba el sentimiento de vender lo que se producía. Las etapas anteriores “estaban centradas en el incremento de la producción a fin de vender más, aquí se pasa a producir con mayor calidad a fin de poder vender lo mejor, considerando las necesidades del consumidor y produciendo en función del mercado”.

Comienzan a aparecer Programas y se desarrollan Sistemas de Calidad para las áreas de calidad de las empresas, donde además de la medición, se incorpora la planeación de la calidad, considerándose su orientación y enfoque como la calidad se construye desde adentro.

#### 4° Etapa. Década del 80.

La característica fundamental está en la Dirección Estratégica de la Calidad, por lo que el logro de la calidad en toda la empresa no es producto de un Programa o Sistema de Calidad, sino que es la elaboración de una estrategia encaminada al perfeccionamiento continuo de ésta, en toda la empresa.

El énfasis principal de esta etapa no es sólo el mercado de manera general, sino el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, para construir una organización empresarial que las satisfaga.

La responsabilidad de la calidad es en primer lugar de la alta dirección, la cual debe liderarla y deben participar todos los miembros de la organización.

En esta etapa, la calidad era vista como “una oportunidad competitiva, la orientación o enfoque se concibe como la calidad se administra”

#### 5° Etapa. 1990 hasta la fecha.

La característica fundamental de esta etapa es que pierde sentido la antigua distinción entre producto y servicio. Lo que existe es el valor total para el cliente. Esta etapa se conoce como Servicio de Calidad Total.

El cliente de los años 90 sólo está dispuesto a pagar por lo que significa valor para él. Es por eso que la calidad es apreciada por el cliente desde dos puntos de vista, calidad perceptible y calidad factual.

La primera es la clave para que la gente compre, mientras que la segunda es la responsable de lograr la lealtad del cliente con la marca y con la organización.

Un servicio de calidad total es un enfoque organizacional global, que hace de la calidad de los servicios, según la percibe el cliente, la principal fuerza propulsora del funcionamiento de la empresa.

## 1.6.2 Marco Teórico

**Generalidades.** La familia de Normas ISO 9000 conforma un sistema de gestión de calidad cuya aplicación garantiza el control de las actividades administrativas, técnicas y humanas de las organizaciones que inciden en la calidad de productos y servicios.

“El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y certificación, ICONTEC, es el organismo nacional de normalización y ente colaborador con el sector gubernamental que apoya también al sector privado del país para lograr ventajas competitivas en los mercados nacionales e internacionales según el decreto 2269 de 1993”.<sup>1</sup>

La familia de las normas ISO 9000 se han elaborado para asistir a las organizaciones en la implementación y la operación de sistemas de gestión de calidad eficaces, su principal propósito es el de establecer, mantener y documentar un sistema que asegure la calidad final de un proceso.

A partir de la actualización 2000, la serie de normas ISO 9000 consta de:

- La NTC-ISO 9000 que establece los conceptos, principios, fundamentos y vocabulario de sistemas de gestión de calidad.
- La NTC-ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de calidad, aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan con los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que se les sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.
- La Norma ISO 9004 que proporciona una guía para mejorar el desempeño del sistema de gestión de calidad.

---

<sup>1</sup> NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC-ISO 9000. Sistemas de gestión de la Calidad, fundamentos y vocabulario. Bogotá: ICONTEC, 2000 Pp.12-15.

**Historia de la ISO 9001.** La ISO 9001 es el resultante de las acciones y necesidades durante la segunda guerra mundial. Debido a la ausencia de procesos y productos en el Reino Unido se adoptaron las normativas, las cuales se iniciaron con la normalización de procedimientos en los procesos de fabricación, elaboración y realización. Una vez establecidos estos procedimientos los inspectores del gobierno verificaban su efectividad. La resultante es, que pasada la segunda guerra mundial las inspecciones y controles entran dentro del ámbito de una entonces llamada calidad.

Así se aseguró que la producción cumplía con las especificaciones en búsqueda de la consistencia de los resultados. Para ese entonces "calidad" se asociaba a "conformidad" más que a "mejora", o sea por inspección se verificaba conformidad a los controles y requerimientos.

A finales de la década de los 50's continúa el enfoque con un nuevo giro de inspeccionar y "asegurar la calidad", por ende en Estados Unidos se desarrolla un esquema establecido de requerimientos, llamado "QualityProgramRequeriments" MIL-Q-9858, el cual establece los requerimientos al cual los proveedores tienen que cumplir y dicho esquema es auditable.

Luego la administración nacional de Aeronáutica Espacial, NASA, en Estados Unidos, promueve la inspección de sistemas y procesos para asegurar la calidad. Para 1962 se establece criterios que proveedores tienen que cumplir con dichos requerimientos para lidiar con entidades como la NASA.

En la década de los 50's y 60's los sistemas de aseguramiento de calidad extendió su alcance con mayor importancia cuando se aplicó como requerimientos imperativos en el sector nuclear (regulaciones nucleares de importancia 10CFR50 y el 10CFR parte 830). Estos cambios no eran únicos al sector militar. En el sector de generación de energía se presentaban fallas y por ende se estableció un sistema de aseguramiento de la calidad. A finales de la década de los 60's (1968) la OTAN adopta las especificaciones AQAP (AlliedQualityAssuranceProcedures).

Estas acciones llevaron a la duplicación de las inspecciones, a la verificación y búsqueda de la conformidad, pero no necesariamente de forma eficiente, aunque sí efectivamente en el protocolo de auditoria cuando organizaciones como enlace entre proveedores y clientes (mayormente entes del gobierno).

En 1974, en el Reino Unido se publicó una normativa para el aseguramiento de la calidad, la BS5179. No fue hasta 1979 que hubo un acuerdo y se publica por primera vez la BS5150, precursora de la ISO 9000, la cual se adoptó en muchos países. La BS5750 era un método enfocado a controlar los resultados en la realización de productos, esta se define como una solución para controlar, no enfocada a la mejora.

En la actualidad en la norma ISO 9000, solo hay una norma de requisitos del sistema de gestión, es decir la ISO 9001, a diferencia del pasado cuando había tres normas la ISO 9001, 9002 y 9003. Esta nueva estructura, ya no emplea los 26 llamados "20 elementos" sino que ahora sigue un enfoque basado en procesos, el cual se ajusta más a la forma en que la mayoría de las empresas funcionan.<sup>2</sup>

**Principios del Sistema de Gestión de Calidad.** "El sistema de gestión de calidad de la familia de normas NTC-ISO 9001: 2008 se basa en los siguientes principios"<sup>3</sup>:

- *Enfoque al cliente.* Hace referencia a que la organización debe aprender a identificar las necesidades actuales y futuras de sus clientes para establecer los requisitos del producto que permiten adquirir el nivel de calidad exigido por ellos. Este proceso requiere que se implemente y se mejore la comunicación con el cliente para garantizar que sus necesidades sean entendidas en forma correcta y que sus quejas y reclamos sean escuchados.
- *Liderazgo.* Los líderes establecen las unidades de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- *Participación del personal.* El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- *Enfoque basado en procesos.* Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso, esto incluye la identificación, dirección y control de los procesos interrelacionados.
- *Enfoque de sistema para la gestión.* Hace referencia a identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- *Mejora continua.* La mejora continua del desempeño global debería ser un objetivo permanente de esta, por tanto las organizaciones deben de mejorar continuamente sus procesos, el producto o servicio y el sistema para unificar la mejora del desempeño organizacional.

---

<sup>2</sup>Ibíd.

<sup>3</sup> TABLA, Guillermo. Guía para implantar la Norma ISO 9001: para empresas de todo tipo y tamaño. Bogotá: MC Graw Hill, 1998. p. 60.

- *Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.* Hace referencia a basar la toma de decisiones en el análisis de datos e información pertinente para asegurar que las acciones tomadas tienen un fundamento explicable y concreto.
- *Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.* Permite a una organización y sus proveedores ser interdependientes y establecer una relación mutuamente beneficiosa que aumente la capacidad de las dos partes para crear valor.

**Enfoque del Sistema de Gestión de Calidad.** “La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión”<sup>4</sup>. Un enfoque para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad comprende diferentes etapas como:

- *Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas.* Para la implementación del sistema de gestión de calidad, se hace necesario indagar y establecer las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas.
- *Establecer la política y objetivos de calidad.* La norma requiere de un compromiso expreso de la dirección administrativa de la empresa; esta es una actividad general que se aplica a todas las áreas y departamentos. Las políticas relativas a la calidad son expresadas formalmente por la alta dirección. La política de calidad proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad, que deben ser coherentes con la política de calidad y el compromiso de mejora continua y su logro deben poder medirse y tener un impacto positivo sobre la calidad del producto o servicio, asegurar que esta política se entienda y se mantenga.
- *Determinar los procesos y responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad.* Se debe definir y documentar la responsabilidad, la autoridad y la interrelación del personal que dirige, ejecuta y verifica el trabajo que afecta la calidad, particularmente del personal que necesite la libertad y la autoridad. Es necesario crear una matriz de funciones de los diferentes cargos tanto administrativos como técnicos implicadas en el funcionamiento de la empresa.
- *Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad.* La Alta Gerencia esta en la obligación de identificar y proveer los recursos necesarios para asegurar la calidad de los productos y

---

<sup>4</sup>Ibíd.

servicios. Uno de los recursos es realizar auditorias al sistema, al proceso, al producto y a los proveedores con personal capacitado para utilizar la información resultante como mecanismo de retroalimentación y de planificación para implantar el sistema.

- *Establecer métodos para medir la eficiencia del proceso.* Con el fin de retroalimentar la eficiencia y avance del proceso de implantación del sistema de aseguramiento de la calidad, se requiere diseñar e implantar los medios para la evaluación de los procedimientos que conlleve a conocer si se han cumplido o no las expectativas planificadas con respecto a las condiciones reales del proceso y con ella determinar la efectividad del sistema de calidad.
- *Determinar medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas.* Cuando el Servicio no cumple con los requisitos, se habla de material y/o Servicio No Conformes, por lo que el proveedor debe definir, desarrollar, emitir, implantar y mantener los procedimientos para el control de los materiales y productos que no cumplen con los requisitos.

**Requisitos del Sistema de Gestión de Calidad.** La organización debe identificar los procesos incluyendo aquellos contratados externamente, definir entradas y salidas de cada proceso, definir los responsables, asignar recursos para cada proceso, mantener registros y elaborar un plan de calidad que debe ser controlado.

- *Requisitos de la documentación.* Objetivos, visión y misión; manual de calidad; procedimientos documentados (establecido, documentado, implementado y mantenido); los registros y requerimientos establecidos por esta norma.
- *Manual de calidad.* Principal documento que plantea la política de calidad demuestra, describe el sistema de calidad y tiene como propósito comunicar la política de calidad, proveer la base documentada para auditorías internas, capacitación del personal en los sistemas de gestión.
- *Responsabilidad de la dirección.* La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como la mejora continua de eficacia comunicando a la organización la importancia de establecer los requisitos del cliente, estableciendo la política de calidad, asegurando que se establezcan los objetivos de calidad, asegurando la disponibilidad de recursos y realizando las revisiones de la dirección.
- *Gestión de recursos.* La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para implementar y mantener el sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente su eficacia para aumentar la satisfacción del cliente con el cumplimiento de sus requisitos. El personal que realice trabajos

que afectan la calidad del producto debe ser competente en cuanto a educación, formación, habilidades y experiencia requerida, así como también debe ser consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad que se ha fijado la organización. La organización por su parte debe determinar el nivel de competencia necesaria para el personal que ocupa cargos que afectan la calidad del producto o servicio; con esto garantiza el cumplimiento de los requisitos de calidad, de no ser así, la organización debe proporcionar la formación necesaria para dicho cargo o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades, que le permitan evaluar la eficacia de las acciones.

- *La infraestructura.* Incluye apropiado espacio físico como: Edificios, zonas de parqueo, bodegas, salas de espera, etc. Además es de radical importancia propiciar el espacio de trabajo necesario para la prestación de los servicios tanto al cliente externo como interno y por ende se debe de contar con los servicios de apoyo tales como transporte y comunicación los cuales hacen que los procesos sean eficaces y eficientes.
- *Prestación del servicio.* La empresa debe planificar y desarrollar los diferentes procesos para la prestación del servicio. La planificación de la prestación del servicio debe ser coherente con los requisitos de los demás procesos que intervienen en el sistema de gestión de calidad. Durante la planificación de la prestación del servicio la organización debe determinar objetivos apropiados de calidad a los requisitos del servicio, la necesidad de establecer procesos, documentos y proporcionar recursos específicos para el servicio; las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo para el servicio; así como los criterios para la aceptación del mismo; los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia sobre la realización de los procesos y que el servicio que se presta cumpla con los requisitos.
- *Medición, análisis y mejora.* La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición y análisis necesarios para demostrar la conformidad del producto o servicio, asegurándose de la conformidad y mejora continua del sistema de gestión de calidad.
- *Gerencia de procesos.* La gerencia de procesos según Navarrete,<sup>5</sup> es uno de los factores claves del éxito para las empresas que operan en la actualidad, pero su concepto no es nuevo ni en teoría ni en la práctica, puesto que se puede afirmar que cuando se desarrolló el sistema de calidad en el siglo XX se inició también el concepto administrativo de gerencia de procesos. En el siglo XX las empresas en el mundo desarrollan una orientación hacia el desarrollo de productos y la prestación de los servicios, los cuales estaban enfocados a

---

<sup>5</sup> NAVARRETE, Hernando. Gerencia de Procesos. México: Alfa Omega; ISBN 9586822362, 2003.

mejorar la productividad, mediante el incremento continuo en el número de artículos producidos o los servicios prestados; y se definían muy bien las unidades organizacionales pero no los procesos, por tanto nadie era responsable el proceso en su totalidad ya que, estos estaban fraccionados al igual que las responsabilidades, afectando de esta forma la eficacia y eficiencia de los mismos.

En esta etapa las empresas presentaban problemas en las cuales su solución estaba encaminada a la autoridad, la información y el control, pero no se tenía en cuenta las cosas que se hacían ni como se ejecutaban. Esto impulsó a utilizar un direccionamiento hacia los procesos, que permitió ampliar el concepto organizacional para ver la empresa como un conjunto de procesos que generen un bien o servicio de valor para el cliente. Este concepto ha evolucionado hasta ser un enfoque que mejora la realización del trabajo, identificando y gestionando los diferentes procesos. La orientación hacia los procesos permiten en la estructura organizacional que el talento humano evalúe las entradas del proceso en el que se encuentra, lo cual le permite determinar su calidad de su labor de acuerdo con el análisis de las especificaciones internas de aceptación que él posea y a la vez permite examinar las salidas del proceso conforme con las descripciones que se hayan determinado para el producto final o servicio.

Hoy las organizaciones que utilizan la gerencia de procesos son exitosas, pero este no es el único factor para lograr tal fin, otras empresas utilizan herramientas diversas y conceptos organizacionales donde los induce a cambiar sus conceptos y cultura para avanzar y lograr ser competitivos ante el mercado en el que opera.

**Riesgos del Sistema de Gestión de Calidad.** La implantación de sistemas de gestión de la calidad también tiene sus riesgos si no se asume como una oportunidad de mejorar una situación dada.

El desarrollo de estos sistemas proporciona elementos de detección de actividades generadoras de no calidad, pero si no se utilizan y desarrollan teniendo en cuenta todas las circunstancias de la actividad, pueden ser generadores de burocracia inútil y complicaciones innecesarias para las actividades.

No obtener el compromiso y colaboración de todos los afectados. Se deben comunicar objetivos y responsabilidades. Una mala comunicación puede llevar a generar importantes barreras en el desarrollo del análisis e implantación de medidas por temores infundados.

### 1.6.3 Marco Institucional

#### 1.6.3.1 Figura Jurídica:

- **Razón Social.** La Empresa gira bajo la razón social de COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.
- **Objeto Social** COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A, es una empresa de carácter privado, dedicada a la prestación del servicio de transporte público de pasajeros en el municipio de Ipiales.
- **Tipo Social.** COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A, es una Sociedad Anónima, cuyos titulares lo son en virtud de una participación en el capital social a través de títulos o acciones.

#### 1.6.3.2 Gestión Estratégica

- **Misión.** COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A, es una entidad dedicada a satisfacer necesidades de orden social y económico a sus asociados a través de la prestación del servicio del transporte público de pasajeros en el municipio de Ipiales.
- **Visión.** COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A. pretende en el año 2015 Consolidarse como empresa líder en el transporte de pasajeros en la Ciudad de Ipiales, cumpliendo con todos los requerimientos y a su vez brindando calidad y cumplimiento, lo que permitirá a la organización alcanzar las metas propuestas.
- **Valores**  
  
Honestidad y Transparencia.  
Respeto.  
Responsabilidad y Profesionalismo.  
Humildad.
- **Estructura Organizacional.**

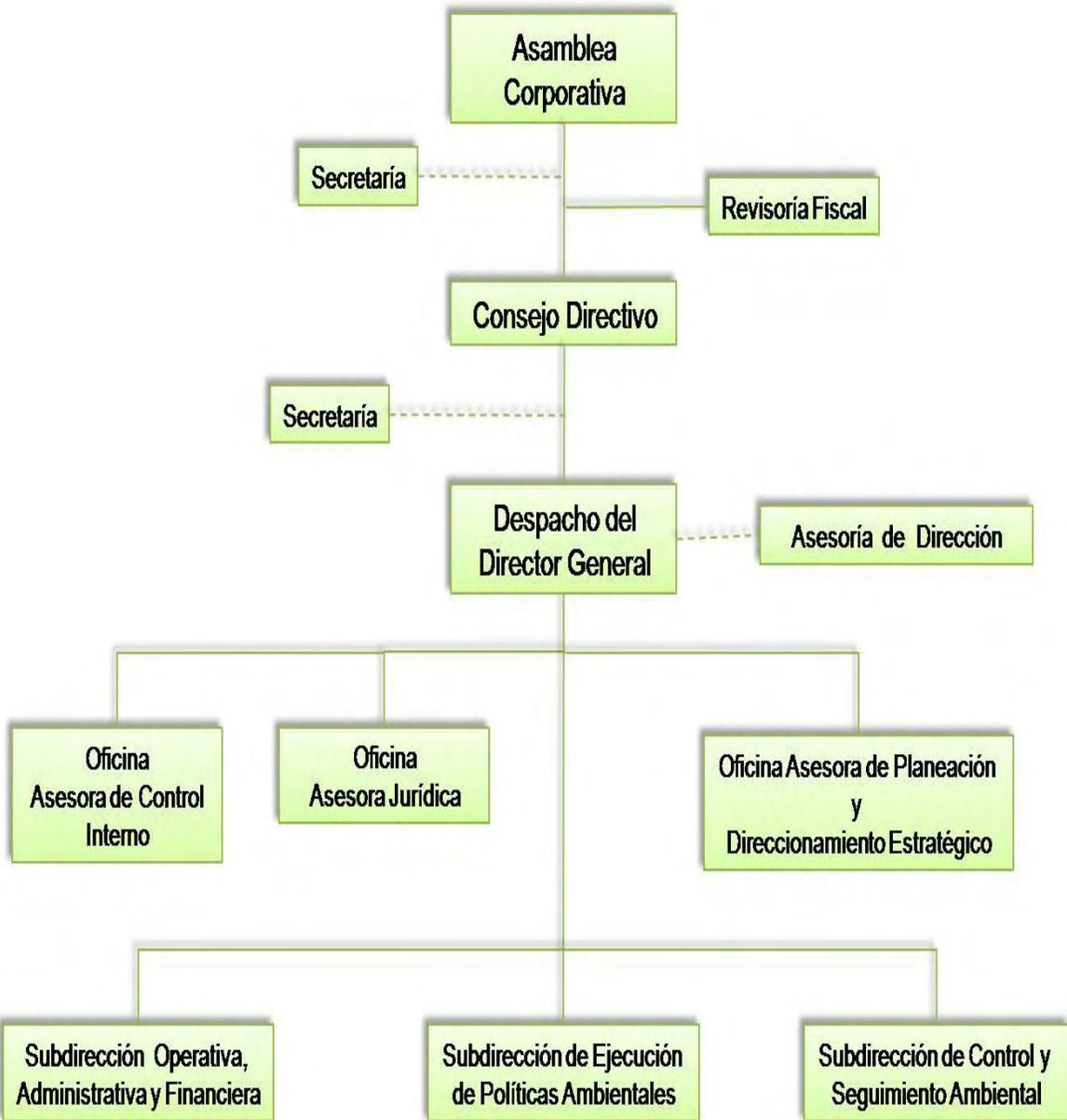
**Gerencia.** Desarrolla estrategias con el fin de lograr en la organización un mejoramiento operativo y financiero a través de la aplicación de políticas, delegación de tareas, administración de los recursos y la trazabilidad de los mismos con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los objetivos y de esta manera lograr hacer de la empresa una organización eficaz y eficiente.

**Rodamiento.** Esta área es encargada de ejecutar actividades de logística en cuanto a la administración de rutas vehiculares en las que incurre la empresa para prestar el servicio de pasajeros, además controla el cumplimiento y la buena labor de cada uno de los conductores para con los clientes (Pasajeros) y con su instrumental (Parque vehicular).

**Mercadeo.** Esta área se encarga de buscar alternativas de confort y cumplimiento para mejorar la actividad de la empresa, así como de impulsar mediante la venta y posventa el servicio que se presta a los diferentes clientes de la empresa; todo esto en relación al mejoramiento continuo en la prestación del servicio para lograr mantenerse en el mercado.

**Contable y Financiera.** Área dedicada al manejo de los diferentes recursos económicos de la empresa, además de garantizar el cumplimiento con los compromisos adquiridos con proveedores, clientes internos.

Imagen 1. ORGANIGRAMA



**1.6.4 Marco Legal.** La normatividad que rige el presente trabajo de grado en modalidad de monografía, se enuncia a continuación:

- Norma Técnica de Calidad ISO 9001:2008. Es un conjunto de normas sobre la calidad y las gestiones. La Norma ISO 9001 ha sido elaborada por el Comité Técnico ISO/TC176 de ISO Organización Internacional para la Estandarización y especifica los requisitos para un buen sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. La norma ISO 9001 tiene origen en la norma BS 5750, publicada en 1979 por la entidad de normalización británica, la [British Standards Institution] (BSI).

La versión actual de ISO 9001 (la cuarta) data de noviembre de 2008, y por ello se expresa como ISO 9001:2008. Versiones ISO 9001 hasta la fecha:

*Cuarta versión:* la actual ISO 9001:2008 (15/11/2008)

*Tercera versión:* ISO 9001:2000 (15/12/2000)

*Segunda versión:* ISO 9001:94 - ISO 9002:94 - ISO 9003:94 (01/07/1994)

*Primera versión:* ISO 9001:87 - ISO 9002:87 - ISO 9003:87 (15/03/1987)

- Ley 105 de 1993 (diciembre 30), por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte, se redistribuyen competencias y recursos entre la Nación y las Entidades Territoriales, se reglamenta la planeación en el sector transporte y se dictan otras disposiciones.<sup>6</sup>
- “ley 336 de 1996 (diciembre 20). Por la cual se adopta el estatuto nacional de transporte”.<sup>7</sup>

### 1.6.5 Marco Conceptual

- ✓ **Acciones correctivas.** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable, la cuales se pueden presentar en los procesos o en los productos y servicios.
- ✓ **Acciones preventivas.** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable que se pueda presentar en el futuro, la cual afectara el cumplimiento de los objetivos de la organización.

---

<sup>6</sup>Disponible en Internet:<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=296> (consultado: 16-05-13-2:57 p.m).

<sup>7</sup>Ibíd.

- ✓ **Administrar.** Es un concepto compuesto por planificación, organización, ejecución y control que se realizan para determinar, y satisfacer los objetivos establecidos mediante el uso de recursos como son los económicos, el personal y el tiempo.
- ✓ **Alta dirección.** Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.
- ✓ **Aseguramiento de la calidad.** Parte de la gestión de calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de calidad.
- ✓ **Auditoria.** Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoria y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría.
- ✓ **Calidad.** Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos de un cliente.
- ✓ **Cliente.** Son aquellas organizaciones o persona que recibe o adquiere un producto o servicio.
- ✓ **Documento.** Información relacionada a su medio de soporte. Ej.: registro, especificación, procedimiento documentado, dibujo , informe, norma.
- ✓ **Eficacia.** Extensión en que se realizan las actividades u objetivos planificados con lo cual se alcanzan los resultados planificados.
- ✓ **Eficiencia.** Relación entre los resultados alcanzados y recursos que utilizan para tal fin.
- ✓ **Gestión.** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
- ✓ **Gestión de calidad.** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad siguiendo el ciclo P.H.V.A.
- ✓ **Manual de calidad.** Documento que especifica el sistema de de gestión de calidad de una organización y que a su vez le permite gestionar procesos de acreditación ante el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y certificación, y además tal documento demuestra ante sus clientes el cumplimiento eficaz de sus procesos.
- ✓ **Política de calidad.** Son las diferentes intenciones con las cuales la organización se orienta al cumplimiento de la calidad y estas deben de ser

fijados en compromiso por la dirección y para cada uno de las dependencias y trabajadores.

- ✓ **Procedimiento.** Es la forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso en la realización de un producto o la prestación de un servicio.
- ✓ **Proceso.** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados como lo es la prestación de un servicio
- ✓ **Producto.** Es el resultado de un proceso que tiene valor, en las empresas de prestación de servicios el producto terminado es concebido como el servicio que la organización presta al cliente final.
- ✓ **Proveedor.** Organización o persona que proporciona un producto o servicio, este puede ser interno o externo a la organización y en una situación contractual un proveedor puede denominarse contratista. Generalmente los proveedores son los que provén de suministros o de servicios complementarios a las empresas.
- ✓ **Registro.** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencias de actividades desempeñadas o en desarrollo de procesos para cumplir con el sistema de gestión de calidad.
- ✓ **Requisito.** Necesidad, tarea o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria dentro del sistema de gestión de calidad.
- ✓ **Satisfacción al cliente.** Es la posición que asume el cliente en cuanto al servicio que se le ha prestado y en que grado se ha cumplido con sus diferentes requisitos o necesidades.
- ✓ **Sistema de gestión.** Sistema por el cual la organización puede establecer la política y los objetivos con el cual lograra que sus actividades organizacionales sean mayormente eficaces.

## **1.7 ASPECTOS METODOLOGICOS**

### **1.7.1 Tema.** Decisiones Estratégicas de Competitividad

#### **1.7.1.1 Línea de Investigación.** Análisis del Entorno Regional.

#### **1.7.1.2 Sublínea de investigación.** Proyectos de Mercadeo Regional.

**1.7.2 Tipo de Estudio.** La propuesta para implementar un Sistema de Gestión de Calidad en la Empresa COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A. se basa en primera instancia en un estudio exploratorio, ya que el conocimiento previo sobre el problema planteado, los trabajos realizados por otros investigadores, la información no escrita que poseen personas de la empresa que por su relato ayudan a reunir y sintetizar sus experiencias han servido para construir un marco de referencia teórico y práctico y a alcanzar un nivel de conocimiento exploratorio.

Además, en esta investigación se hace una delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, se identifican formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en la empresa objeto de estudio, se establecen comportamientos concretos de estos individuos para identificar sus necesidades, por lo cual se puede afirmar que se utiliza también un estudio descriptivo.

**1.7.3 Paradigma de Investigación.** El paradigma de la investigación es cualitativo, su propósito consiste en ver la realidad referente al Sistema de Gestión de Calidad tal y como la observan los miembros de la Empresa,. Su finalidad es interpretar la realidad para transformarla asumiendo una posición de compromiso con el mejoramiento de la realidad estudiada. De igual manera, se recolecta la información y los datos necesarios sin medición numérica.

**1.7.4 Enfoque de Investigación.** La investigación tiene un enfoque crítico, ya que profundiza más sobre los hechos y características de la organización, como lo son vivencias, costumbres y formas de comportarse que tiene cada empleado en específico, así que es imposible que éste enfoque generalice los hechos, porque se encarga de adentrarse en ellos detalladamente. Se encarga de preguntar el ¿Por qué? de todo, por lo tanto usa un método totalmente cualitativo.

**1.7.5 Método de Investigación.** En la investigación se utiliza el método **INDUCTIVO**, ya que nos lleva a conclusiones generales a partir de elementos individuales como consecuencia de observaciones controladas que advierten los hechos como se presentan, de una manera espontánea consignándolos por escrito. Este tipo de conocimiento inductivo puede llegar a establecer leyes generales de comportamiento de los fenómenos a partir del análisis de hechos empíricos.

### **1.7.6 Fuentes para la Recolección de Información**

**1.7.6.1 Fuentes primarias.** Las fuentes primarias que se utilizarán en la investigación son:

- **Observación participante:** es factible, mediante este procedimiento conocer la cultura de la Empresa para detectar fortalezas y debilidades a la hora de llevar a cabo cada uno de los pasos para implementar el Sistema de Gestión de Calidad. Además, permite saber cuál es el estado actual de los procesos llevados a cabo en la empresa dentro de cada área para realizar el respectivo levantamiento de procesos y de documentos.
- **Lista de chequeo:** es un cuestionario que diligenciará el investigador mediante la observación directa de todos los factores necesarios en la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 para detectar el estado actual de avance de los productos requeridos en el mismo. (Ver anexo A)

**1.7.6.2 Fuentes secundarias.** Las fuentes secundarias que se utilizarán en la investigación son:

- Norma Técnica de Calidad ISO 9001:2008
- Libros de Administración de la Calidad
- Artículos de Calidad
- Trabajos de grado referentes a Sistemas de Gestión de Calidad

**1.7.7 Tratamiento de la Información.** La información recolectada mediante la lista de chequeo aplicada a la organización fue analizada mediante una comparación utilizando un paralelo que incluye los requisitos que debe tener para

ser certificada y lo que posee actualmente obteniéndose un diagnostico inicial de la posición que tiene la empresa en cuanto al atraso o avance en materia de la implementación de un Sistema de gestión de Calidad obteniendo las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la organización (DOFA) y desprendiéndose de esta matriz las acciones de mejora correspondientes.

**1.7.8 Presentación del Documento.** Para efectos de la presentación del trabajo de grado se hará uso de las herramientas de Microsoft office como Word y Excel.

## 2. ANALISIS ESTRATEGICO DE LA EMPRESA

### 2.1 ANALISIS INTERNO

Una vez explicado el entorno, el sector y la competencia, entraremos en detalle en el análisis interno de la empresa u organización; una parte importante y que muchas veces es la gran olvidada en el plan de marketing.

En este análisis interno veremos los elementos clave a tener en cuenta, como las diferentes unidades de negocio, la cartera de productos y servicios, la distribución, la comunicación, el precio...avanzando de este modo en cada entrega, en conceptos e ideas claves, hasta completar la guía total y completa para realizar vuestro Plan de Marketing Anual.

Estas entregas, se complementan con la serie de Herramientas claves en un Plan de Marketing en la que ya se ha tratado el análisis Pest, la matriz de las 5 fuerzas de Porter la matriz DAFO...

Nunca debemos olvidar que el Plan de Marketing es un documento que tiene y necesita de una metodología de trabajo, de una forma de desarrollar, de un estilo que puede variar de una escuela de negocio a otra y de una empresa a otra; pues es un documento que debe adaptarse a cada modelo y estructura de negocio.

Pero esto no significa que no haya unos apartados, secciones, bloques, puntos...que siempre deban aparecer.

En esta serie de post os vamos dando un orden lógico de análisis, punto a punto, que creemos facilitará el desarrollo de la herramienta y garantizará el éxito.

Tradicionalmente, el análisis interno de la empresa ha perseguido determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de mantener y desarrollar una ventaja competitiva. No obstante, en numerosas ocasiones es sumamente complejo llegar a identificar si estamos ante una fortaleza de la empresa, o ante una debilidad.

Por ello, debemos considerar que el verdadero propósito de este análisis debe ser comprender las características esenciales de la empresa, esto es, aquéllas que le permiten alcanzar sus objetivos. En la actualidad, estos estudios se desarrollan bajo la teoría de los recursos y capacidades, en este sentido destaca el papel predominante del análisis del interior de la organización frente al de su entorno, lo que llamamos "efecto empresa".

La premisa de partida de la teoría de los recursos y capacidades es analizar por

qué las empresas son diferentes entre sí, y cómo pueden llegar a alcanzar las ventajas competitivas, es decir, explicar las diferencias de rentabilidad entre empresas, sobre todo cuando éstas compiten en un mismo sector. La respuesta: la rentabilidad de la empresa depende de sus recursos y capacidades; y la principal diferencia entre las empresas reside en que tienen distintos recursos, a pesar de actuar en el mismo sector o en sectores semejantes.

Ésta es la principal aportación de esta teoría, ya que permite explicar, de forma consistente, los orígenes de las rentas empresariales, así como el mantenimiento de éstas en el tiempo, también ayuda a comprender las diferencias que existen entre empresas que conviven dentro de un mismo sector o grupo estratégico.

La empresa, desde esta nueva perspectiva, se considera como un conjunto único de recursos y capacidades heterogéneas, las cuales se han obtenido a través de su historia, de su funcionamiento y de las decisiones que se han adoptado a lo largo de su vida. De esta definición tenemos que resaltar su aspecto dinámico, en el que se destaca la capacidad de la firma para adaptarse y cambiar a lo largo del tiempo.

Imagen 2.

2.2 MATRIZ DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>- Tiempo de ingreso al mercado</li><li>- Aceptación</li><li>- Obtención pronta de resultados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Conocimiento del ambiente</li><li>- Disposición de tiempo</li><li>- Ubicación en el municipio</li></ul>
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>- Precios más accesibles</li><li>- Ser fomequeña</li><li>- Manejo de todas las áreas contables</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ser muy joven</li><li>- Competencia</li><li>- Adquisición de clientes</li></ul>

### **3. PRELIMINARES DEL MANUAL DE CALIDAD**

#### **3.1 ALCANCE**

El Manual de Calidad es un documento que tiene por objeto el aseguramiento de la calidad en la Empresa Colectivos Ciudad de Ipiales S.A. y en el se describen las disposiciones generales para asegurar la calidad en sus servicios, para prevenir la aparición de no conformidades, para aplicar las acciones precisas y evitar su repetición y a través de la gestión de sus procesos alcanzar la mejora continua del sistema, así como la satisfacción de sus clientes.

Para ello la Empresa Colectivos Ciudad de Ipiales toma como referencia la Norma Técnica de Calidad ISO 900:2008

#### **3.2 PRESENTACION DE LA EMPRESA**

##### **HISTORIA**

La empresa Colectivos “Ciudad De Ipiales” S.A, es una sociedad cuyo objeto principal es el transporte de pasajeros en el servicio urbano, cubriendo el transporte terrestre, por las vías y rutas de uso público autorizadas por el Ministerio Nacional de Transporte. Somos la empresa de transporte urbano con más de 40 años en el sector, ofrecemos nueve (9) rutas que cubren todas las zonas y algunas veredas del municipio, con lo que permitimos que las y los Ipialeños acorten distancias a través de un servicio de transporte urbano de pasajeros de calidad.

La empresa fue fundada mediante escritura No. 827 del 13 de Septiembre de 1968, con el carácter de sociedad limitada, girando en un principio, bajo la razón social de Transporte Colectivos Ciudad de Ipiales LTDA. El capital de inicio, fue constituido con la suma de \$30000 dividido en 25 acciones por valor de \$1200. En ese entonces, el Sr. Neftalí Villota Rosero fue el gerente titular de la Empresa, las actividades basaban su desarrollo en el cubrimiento de tres (3) rutas que recorrían el sector centro y periférico de la ciudad, la sociedad tenía como órganos directivos, la Asamblea General y la Junta Directiva y tenía su domicilio en la Ciudad de Ipiales, con sus oficinas Instaladas en la Carrera 6ª No. 4-63.

Posteriormente, por escritura pública No. 191 del 25 de Febrero de 2011 cambió su nombre de Empresa de Transporte Colectivos Ciudad de Ipiales LTDA, por el de Empresa Colectivos “Ciudad de Ipiales” S.A con domicilio en la carrera 6ª No. 5E-20, Barrio el Charco en la Ciudad de Ipiales. Actualmente, el gerente es el Sr. José Antonio Rosero Yacelga y el subgerente administrativo es el Sr. Cristóbal Cadena Fuertes. La organización cuenta con un equipo de trabajo bastante sólido e idóneo que permite el pleno desarrollo de las actividades en las que se incurre

para la prestación del servicio, para ello, cuenta también con la infraestructura necesaria para ofrecer un servicio de calidad.

## **MISIÓN**

La Empresa Colectivos “Ciudad De Ipiales” S.A, entidad transportadora, tiene la responsabilidad de desarrollar un conjunto organizado de operaciones tendientes a ejecutar el traslado de personas de un lugar a otro, de conformidad con las autorizaciones expedidas por las autoridades municipales y por el Ministerio de Transporte de acuerdo a sus decretos y autorizaciones.

## **VISIÓN**

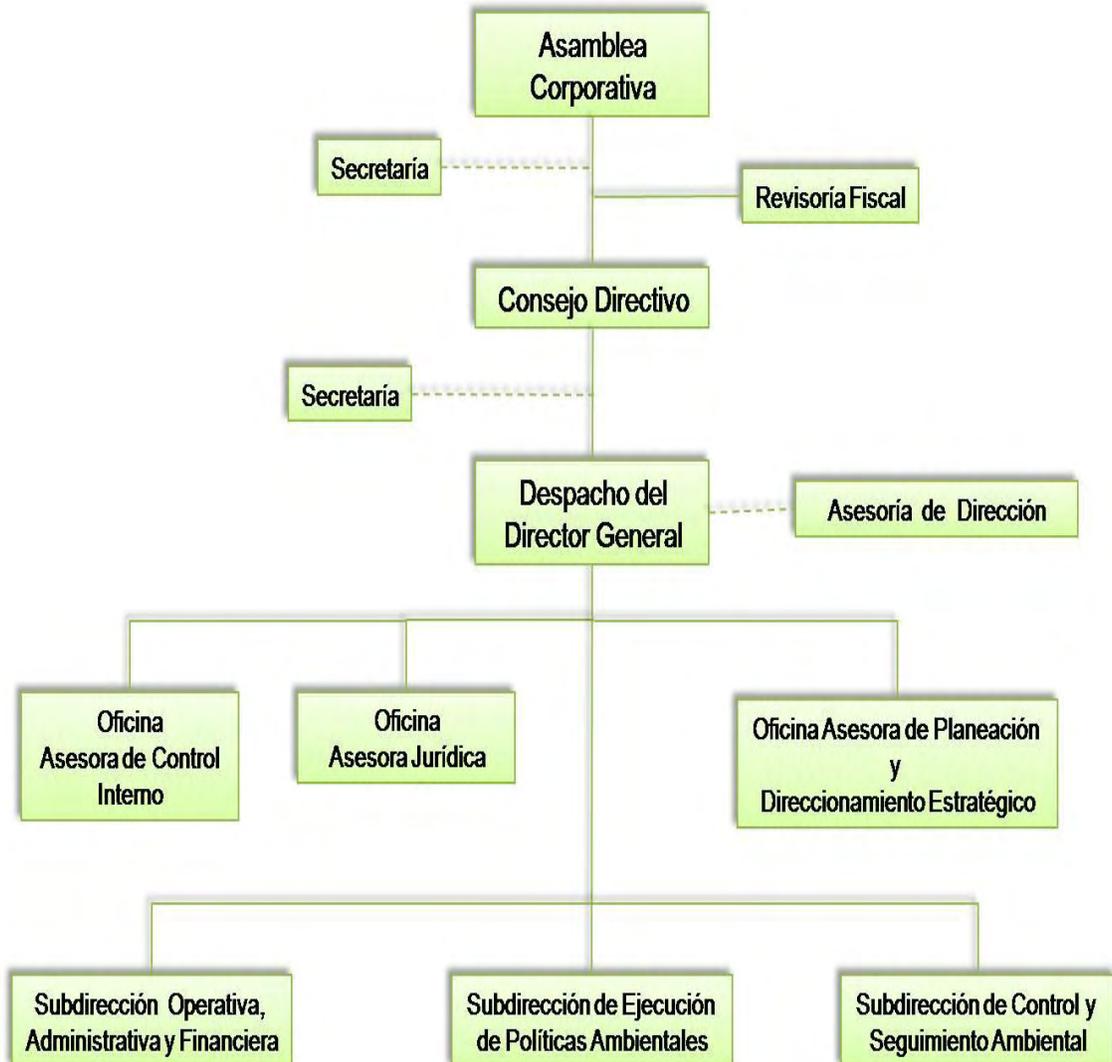
A 2020 posicionarnos como la mejor Empresa de transporte terrestre automotor de pasajeros a nivel Municipal y Nacional, brindando a nuestros clientes un servicio eficiente, seguro, oportuno y económico, bajo los criterios básicos municipales y los principios de transporte a nivel Nacional.

## **VALORES**

- **Responsabilidad.** Es el compromiso de hacer el mejor esfuerzo, por conseguir los objetivos empresariales con eficacia, eficiencia y efectividad, puesta al servicio de la competitividad en todos sus procesos, tomando decisiones justas y a tiempo consientes de las consecuencias en la organización, la comunidad y el medio ambiente.
- **Servicio.** Proceso interpersonal que implica respeto, trato personal, cordial y digno, que va más allá de satisfacer las necesidades de los demás. Este valor regirá las relaciones entre la Organización y sus grupos de interés: clientes, accionistas, trabajadores, proveedores y comunidad, con la más alta atención y cuidado sin exclusiones ni discriminaciones.
- **Honestidad.** Coherencia entre el sentir, pensar y actuar.
- **Tolerancia.** Concebida mediante el proceso a través del cual se aceptan las diferencias entre las percepciones y actuaciones de quienes integran directa e indirectamente Colectivos Ciudad De Ipiales S.A.
- **Trabajo En Equipo.** Entendido como el establecimiento de un sueño de futuro compartido que se viabiliza a través de la conjunción de habilidades compartidas.
- **Crecimiento Personal y Espiritual.** Potenciación del ser humano en una esfera integral: biológico, psicológico, social y espiritual.

- **Comunicación.** Como elemento motivador y dinamizador del liderazgo que permite aportar con base en un sistema de información objetivo.
- **Compromiso.** Como elemento de identidad y pertenencia con la Empresa Colectivos Ciudad De Ipiales S.A.

### ORGANIGRAMA



### **3.3 POLITICAS Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE LA CALIDAD**

#### **POLITICA DE CALIDAD**

Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos de manera oportuna, confiable y segura, mediante la aplicación de altos estándares de calidad en el transporte de pasajeros en el servicio urbano, por las vías y rutas de uso público autorizadas por el Ministerio Nacional de Transporte, para lo cual contamos con una sólida plataforma metodológica y un talento humano idóneo, capacitado y comprometido con el mejoramiento continuo de todos los procesos de la organización.

## CONCLUSIONES

Se ha visto en el presente trabajo la Calidad Total desde una perspectiva diferente. Perspectiva que hace hincapié en la responsabilidad ética de la empresa, de sus directivos y empleados en cuanto a la obligación de generar productos de calidad. Calidad que sólo es concebible en un proceso de mejora continua. Mejora continua no sólo considerado en el sentido de generar el producto "a la primera", de cumplir con las especificaciones y de hacerlo apto para el uso, sino también en el cumplimiento a valores relativos a los principios de seguridad en su producción y uso, evitando la contaminación ambiental tanto en su proceso productivo, como en su consumo y posterior eliminación, y además generando productos o servicios que por su costo y diseño otorguen un real valor agregado para los clientes y consumidores.

Luego tenemos los puntos clave en la obtención de la Calidad Total, haciéndose en ellos en primer lugar un fuerte hincapié en la debida concientización de directivos y propietarios, como así también en la necesidad de establecer cuales son las reales y autenticas necesidades de los consumidores. Para pasar luego a resaltar como las diferentes funciones administrativas cobran una especial trascendencia en la búsqueda de la calidad. Cómo planificar?, cómo organizar?, cómo dirigir? y cómo controlar?, son las preguntas a las cuales se ha tratado de dar respuesta, pues muchos hablan de calidad, pero muy pocos meditan acerca de las necesidades de cambios en la forma de administrar que ello trae aparejado.

Por último se desarrolla la utilización del Tablero de Comando como un instrumento destinado a servir a los efectos de un más rápido control e información acerca de los niveles de calidad existente en los procesos y productos o servicios generados por aquellos.

## RECOMENDACIONES

- Medición de clima organizacional y su consecuente valoración.
- Atención de factores de bajo nivel reflejados en la valoración del clima.
  - Un proceso de capacitación orientado a la motivación y a enseñar el trabajo en equipo.
- Concientización e implementación de sistemas de orientación al mercadeo integral y de servicio a cliente.
- Mejoramiento de los sistemas de comunicación horizontal y vertical.
- Creación de un grupo de apoyo al programa.
- Implementar sistemas elementales hacia la calidad como el de las 5´S.

## BIIBLIOGRAFIA

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

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

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

\_\_\_\_\_. 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.

## NETGRAFIA

Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/calidad-por-edwards-deming.htm>. (Consultado: 15-11- 2011; 9:45pm).

Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/ISO\\_9001](http://es.wikipedia.org/wiki/ISO_9001). (Consultado: 16-12- 2011; 4:00 pm).

Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=296> (consultado: 21-10-11-2:57 p.m).

Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/lpiales> (Consultado: 22-12- 2011; 4:00 pm).