

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN  
ESCUELA DE POST GRADO**



---

**PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR  
UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA  
CALIDAD EN LA CAMARA DE COMERCIO E  
INDUSTRIAS DE HUÁNUCO 2016**

---

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÈMICO DE MAESTRO EN  
GESTIÓN Y NEGOCIOS**

**MENCIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS**

***TESISTA:***

**CPC. PASION GREGORIO CAQUI RAYO**

***ASESOR:***

**Mg. JORGE RUBÉN HILARIO CÁRDENAS**

***HUÁNUCO – PERU***

***2017***

## **Dedicatoria**

A Dios nuestro Señor y mi familia por ser fortaleza y fuente de inspiración para mi desarrollo personal y profesional

## AGRADECIMIENTO

- Al Consejo Directivo de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco, por haberme confiado el desarrollo de esta propuesta facilitándome la información necesaria para argumentar cada elemento del sistema propuesto.
- A los Trabajadores de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco, por haber dispuesto su tiempo para desarrollar las entrevistas sugeridas y proveer información oportuna para la propuesta elaborada a través de esta tesis.
- A la Facultad de Post Grado de la Universidad Hermilio Valdizan de Huánuco, sus docentes, especialistas por haberme dado los insumos necesarios para poder desarrollar esta propuesta que tiene relevancia en el ámbito institucional dada la cantidad de años que tiene en Huánuco la Cámara de Comercio.
- A mi Asesor, por su constante cooperación y asistencia para poder desarrollar un trabajo cuya utilidad servirá para medir el aporte de la Universidad en términos de propuestas para el desarrollo institucional.
- A mi familia, por haber sido apoyo constante en la conclusión de este post grado. Son ellos mi fortaleza e inspiración para seguir adelante.
- A Dios nuestro señor, ser fuente de inspiración, y haberme dado salud y oportunidades de desarrollar interrelaciones con mi prójimo en la ciudad, hecho que me está permitiendo el acercamiento a importantes oportunidades personales y profesionales.

## RESUMEN

Los sistemas de gestión de la Calidad son fundamentales para el proceso eficiente en la actividad económica de toda empresa. La Cámara de Comercio e Industria de Huánuco, en 93 años de vida institucional ha podido desarrollar una estructura orgánica capaz de atender sus requerimientos estatutarios, es en ese sentido, que ha desarrollado una cartera de servicios en cinco áreas bien diferenciadas que se exponen en todo el trabajo de investigación, excepto conciliación y arbitraje que tienen sus propios sistemas de gestión dadas a través de sus norma respectiva.

La formulación del sistema de gestión propuesto en este trabajo se desarrolló con el apoyo de la gerencia, logrando establecer procedimiento con ingresos y salidas de insumos para tareas administrativas y de producción de servicios, así mismo, el diagnóstico que se plantea en el estudio demuestra que esta institución viene consolidando su estructura a través de la inversión de profesionales y especialistas que laboran en cada una de las áreas operativas. A la fecha, cuenta con una cartera de servicios que tiene dos finalidades, el primero de ellos es el de tipo social, y el segundo es el económico. Ambos aspectos, están establecidos en los estatutos de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco.

La Importancia de que la Cámara cuente con este sistema de gestión tiene fundamento en la teoría establecida en los diferentes textos sugeridos en la presente investigación. Quienes postulan la gestión integral de la calidad total en una empresa se adapta a la necesidad de la institución de un sistema de gestión de la calidad enraizada en el entorno actual que exige los mercados a empresas con fines y sin fines de lucros. Esta sugerencia es desarrollada en la presente tesis.

## SUMMARY

Quality management systems are fundamental to the efficient process in the economic activity of every company. The Chamber of Commerce and Industry of Huanuco, in 93 years of institutional life has been able to develop an organic structure capable of meeting its statutory requirements, it is in that sense that it has developed a portfolio of services in five well differentiated areas that are exposed in all The research work, except conciliation and arbitration that have their own management systems given through their respective norm.

The formulation of the management system proposed in this work was developed with the support of the management, establishing a procedure with income and outputs of inputs for administrative tasks and production of services, and the diagnosis presented in the study shows that This institution has consolidated its structure through the investment of professionals and specialists who work in each of the operational areas. To date, it has a portfolio of services that has two purposes, the first one is the social type, and the second is the economic. Both aspects are established in the bylaws of the Chamber of Commerce and Industry of Huánuco.

The Importance that the House has this management system is based on the theory established in the different texts suggested in the present investigation. Those who postulate the integral management of total quality in a company adapts to the need for the institution of a quality management system rooted in the current environment that markets demand for companies for purposes and for profit. This suggestion is developed in the present thesis.

## INTRODUCCION

La tesis formulada que presenta un sistema de gestión para la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco radica su importancia en la urgente necesidad de formalizar los procesos de una institución que ha iniciado un ascenso vertiginoso en términos económicos y sociales. Como gremio empresarial y entendiendo que es una institución que representa no solo a las empresas y la sociedad civil, es importante que el manejo de sus recursos tiempos sea administrado de acuerdo a los estándares que establece las normas internacionales.

Considerando su relevancia, esta tesis uso metodologías validadas y consideradas por la ciencia para respaldar su formulación, así mismo, se valió de información proveída por los actores internos y externos. Los recursos empleados en la investigación, han sido 100% financiados por el tesista ello ha permitido que se desarrolle en el tiempo previsto para su conclusión.

La tesis cuenta con dos partes marcadas por la estructuración formal en el que se justifica su formulación, y por una segunda parte que incluye el desarrollo de la propuesta partiendo del estado actual de la institución, y el diseño de un sistema de gestión cualitativo, para concluir hemos hecho una estimación del costo de implementación dado que es necesario ver la viabilidad en la implementación a efectos de que los resultados puedan ser cuantificables y pueda ser insumo estadístico para proyectos posteriores en la Cámara de Comercio. La hipótesis ha sido corroborada en el sentido que este sistema debe ser implementado en el corto plazo para tener los resultados esperados.

## INDICE

Dedicatoria .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
RESUMEN .....	iv
SUMMARY .....	v
INTRODUCCION .....	vi

## CAPITULO I

1.1. Descripción del Problema .....	1
a) Contexto general e Importancia de los sistema de Gestión de Calidad en las empresas .....	1
b) Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco y su necesidad de un sistema de Gestión de Calidad .....	2
1.1.1. Antecedentes .....	3
1.1.2. Teorías Básicas .....	7
1.1.2.1. Sistema de gestión de la calidad .....	7
1.1.2.2. Calidad Total y gestión de la calidad .....	8
1.1.2.3. Calidad es: .....	9
1.1.2.4. Sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2008 .....	9
1.1.2.5. Principios de la gestión de la calidad .....	10
1.1.2.6. Enfoque al cliente .....	11
1.1.2.7. Liderazgo .....	11
1.1.2.8. Enfoque basado en procesos .....	12
1.1.2.9. Enfoque de sistema para la gestión .....	13
1.1.2.10. Mejora continua .....	13
1.1.2.11. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión .....	14
1.1.2.12. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor ..	14
1.1.2.13. Razones para implementar un sistema de gestión de calidad en una empresa consultora. ....	15
1.1.2.14. Balanced Scorecard .....	16
1.1.2.15. Perspectiva financiera .....	17
1.1.2.16. Perspectiva del cliente .....	17
1.1.2.17. Perspectiva de procesos internos .....	17
1.1.2.18. Perspectiva de formación y crecimiento. ....	18
1.2. Formulación del Problema .....	18
1.2.1. Problema General .....	18
1.2.2. Problemas Específicos .....	19
1.3. Objetivos .....	19

1.3.1. Objetivo General .....	19
1.3.2. Objetivos Específicos .....	19
1.4. Hipótesis .....	20
1.5. Variables .....	20
1.6. Justificación e Importancia.....	20
1.7. Viabilidad .....	21
1.8. Limitaciones.....	21

## CAPITULO II

2.1. Materiales .....	22
2.2. Definiciones Conceptuales .....	23
2.3. Métodos .....	24
2.4. Tipo de Investigación : Aplicada – Nivel : Descriptivo.....	25
2.5. Diseño y Esquema de Investigación .....	25
2.6. Población y Muestra .....	26
2.7. Instrumentos de Recolección de Datos .....	27
2.8. Técnicas de Recojo, procesamiento y presentación de datos.....	27

## CAPITULO III

3.1. Diagnóstico de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco .....	28
<b>A) Estructura Orgánica de la Cámara</b> .....	28
<b>B) Consejo Directivo y Funcionarios:</b> .....	29
<b>C) Grupos de Interés:</b> .....	30
<b>D) Principios Institucionales:</b> .....	31
<b>E) Matriz Axiológica:</b> .....	32
<b>F) Diagnóstico de la Cultura Institucional:</b> .....	32
<b>G) Análisis perfil de capacidad interna:</b> .....	33
<b>H) Análisis de la capacidad externa;</b> .....	43
<b>I) Análisis FODA;</b> .....	48
<b>J) Cartera de Servicios</b> .....	51
3.2. Diseño del Sistema de Gestión de Calidad.....	54
3.2.1. <b>OBJETIVO DEL MANUAL</b> .....	54
3.2.2. <b>FINALIDAD</b> .....	54
3.2.3. <b>ALCANCE</b> .....	54
3.2.4. <b>BASE LEGAL</b> .....	54
3.2.5. <b>DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS</b> .....	55
3.3. Costo de Implementación del Sistema de Gestión .....	71
<b>3.3.1. Recursos Humanos</b> .....	71
<b>3.3.2. Recursos Materiales</b> .....	71

<b>3.3.3. Costos</b> .....	73
<b>3.3.4. Cronograma de Actividades</b> .....	73
<b>3.4. Contratación de Hipótesis</b> .....	<b>74</b>

**CAPITULO IV**

4.1. Relación de la Bibliografía con la experiencia práctica.....	77
CONCLUSIONES .....	82
SUGERENCIAS .....	83
BIBLIOGRAFIA.....	84

## **CAPITULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACION**

#### **1.1. Descripción del Problema**

##### **a) Contexto general e Importancia de los sistema de Gestión de Calidad en las empresas**

El mundo actual globalizado demanda a las empresas a una mejora continua o sistema de gestión de la calidad, por este motivo cada año son más las empresas que solicitan el apoyo de empresas consultoras para recibir soluciones prácticas a su negocio. Estos servicios de consultoría deben ser ejecutados con alto nivel de calidad y profesionalismo.

Las empresas en el Perú se enfrentan a un mercado muy competitivo, en el cual los tiempos de entrega, experiencia de los consultores y satisfacción de los clientes representan algunas de las debilidades de la organización. Frente a esta situación se considera de suma importancia que la empresa cuente con un sistema de gestión de la calidad permite

estandarizar sus procesos y gestionar de forma eficiente; contribuye el logro de la satisfacción de los clientes internos y externos.

**b) Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco y su necesidad de un sistema de Gestión de Calidad**

La Cámara de Comercio e industrias de Huánuco, es una institución de representación gremial que tiene 93 años de constituido. Durante ese periodo se ha perfilado competencias económicas y sociales, en el sentido que sus actividades deben generar sostenibilidad institucional, y rentabilidad social (HUANUCO, 1993). Tal como se menciona líneas arriba la Cámara de exenta de desarrollar trabajos con estándares que diseñen productos y servicios de calidad.

Los últimos diez años el crecimiento institucional ha sido vertiginoso, aumentando el número de socios, y recursos que administra producto de la venta de diferentes servicios. a partir de esta realidad la exigencia que demanda sus beneficiarios directos radica en la urgente necesidad de contar con servicios de calidad.

Actualmente el funcionamiento de la Cámara se base en el diseño de una estructura Orgánica que cuenta con áreas operativas, de tecno estructura de dirección y asesoramiento, sin embargo, la Cámara no cuenta con un instrumento que garantice los procesos que se realiza, es allí que surge la

necesidad de contar con sistema de gestión de calidad basada en el ISO 9001:2008 para formalizar sus tareas.

Los documentos con los que actualmente cuenta son:

- Reglamento de Organización y Funciones
- Manual de Organización y Funciones
- Reglamento Interno de Trabajo
- Estatutos

Estos no son suficientes para brindar un servicio de calidad de acuerdo a las exigencias nacionales e internacionales.

#### **1.1.1. Antecedentes**

##### **Internacional**

- (BONILLA, 2010) Aureliano Aguilar Bonilla, en el año 2010, desarrolló en la Universidad Veracruzana – México, la tesis titulada: “Propuesta Para Implementar Un Sistema De Gestión De La Calidad En La Empresa: Filtración Industrial Especializada S.A. de Veracruz”, para optar el título de Maestría en Gestión de la Calidad. Esta investigación tuvo como objetivo general: Realizar una propuesta de mejora en la empresa Filtración Industrial Especializada S.A. que ayude a optimizar los procesos existentes para la obtención de productos con mejor calidad y la reducción de pérdidas que actualmente se presentan. Llegó a la siguiente conclusión: Se desarrolló el proyecto la documentación mínima requerida para establecer un

sistema, esperando convertirlo en la base para la implementación del sistema. Cabe recordar la investigación fue de carácter positivo y es la organización quien decidirá si lleva a cabo la implementación o no del sistema. Se debe considerar que la implementación de un sistema de gestión de la calidad debe existir el compromiso de la alta dirección quien toma decisiones y gestiona los recursos necesarios. La implementación del sistema de calidad no le garantizara a filtración industrial especializada S.A que su servicio será de calidad si no existe compromiso real, partes de organización.

- (AVILA, 2013) Emerson Gerardo Yáñez Ávila, en el año 2013, desarrollo en la Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador, tesis titulada: "Propuesta de diseño de implementación de un sistema de gestión estratégico operativa a través de la integración de Balanced Scorecard" y el sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2008 para industrial y comercio 3B S.A (Industria Textil)., titulo para optar el grado de Magister en Sistemas Integrados de Gestión de la calidad, Ambiente y Seguridad. Esta investigación tuvo como objetivo general: Proponer un modelo de mejora continua para la empresa industrial y comercial 3B (industria textil ), integrando norma ISO 9001:2008 y el Balanced Scorecard, determinado indicadores de gestión empresarial, durante el muestreo en

el segundo semestre del 2011. Llegó a las siguientes conclusiones: La norma ISO 9001: 2008 garantizan un gran impacto organizacional, al crear un sistema integral para la planificación, ejecución de la estrategia, operaciones y por ende, el logro de resultados.

### **Nacional**

- (NUÑEZ, 2014) Laly Katuska Del Aguila Nuñez, en el año 2014, desarrolló en la Pontificia Universidad Católica Del Peru, la tesis titulada: “Análisis y mejora de procesos de una empresa consultora en base la implementación de Iso 9001:2008 y balanced scorecard.”, para optar al título de Ingeniero Industrial. Esta investigación tuvo como objetivo general: Analizar y mejorar el proceso de una empresa consultora e implementar la ISO 9001:2008 y balanced scorecard. Llegó a las siguientes conclusiones: Los beneficios que la empresa experimentara, gracias al sistema de gestión de calidad y el Balanced Scorecard, es que los resultados de los indicadores financieros, procesos, gestión de clientes, aprendizaje y su desarrollo serán superiores en el corto plazo. Es decir la organización será más competitiva y tendrá mayores resultados.
- (VALCARCEL, 2007) Yazmín Elizabeth Illia Valcárcel, en el año 2007, desarrolló en la Pontificia Universidad Católica del Perú, la tesis titulada: “Propuesta Para La

Implementación Del Sistema De Calidad ISO 9001 y su relación con la Gestión Estratégica por Indicadores Balanced Scorecard Aplicado a un Operador Logístico”, para optar el Título de Ingeniera Industrial. Esta investigación tuvo como objetivo general: es La Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en las normas ISO 9001 y la paralela implementación de la herramienta de gestión estratégica Balanced Scorecard, y con el desarrollo de esta tesis se ha llegado a la siguiente conclusión: se propone un modelo que garantizará tanto la gestión de los procesos a través del cumplimiento de las normas ISO 9001 como una herramienta que nos permite controlar el desempeño de todos los procesos de la compañía a través del control por indicadores, no olvidando la importancia de la participación de toso el personal en la implementación la propuesta, se garantiza que el modelo será un éxito para las demás empresas del sector.

### **Local**

(ORTEGA BULEJE, 2013)Ortega Buleje, Vicky Evelyn, en el año 2013, desarrolló en la Universidad Nacional Hermilio Valdizan – Huánuco, la tesis titulada: “Propuesta de diseño de un sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001: 2008 para la Empresa Metal Mecánica "Servicios

Múltiples de Grúas Atlas" - Huánuco", para optar el Título de Maestría en Gestión Empresarial.

### **1.1.2. Teorías Básicas**

#### **1.1.2.1. Sistema de gestión de la calidad**

- Se denomina sistema de gestión de la calidad al mecanismo operativo de una organización para optimizar sus procesos. El objetivo es orientar la información, la maquinaria y el trabajo de manera tal que los clientes estén conformes con los productos y/o servicios que adquieren (VELASCO, 1994).
- (ARBOS, 2010) El sistema de gestión de la calidad, por lo tanto, apunta a la coordinación de procedimientos y recursos para mejorar la calidad de la oferta. Un cliente satisfecho siempre implica un beneficio para la empresa: mayores ganancias, fidelidad, menos gasto en resolución de problemas, etc.
- (PASTOR, 2010) Puede entenderse a los sistemas de gestión de la calidad como herramientas para la planificación, ejecución y la evaluación de los proyectos empresariales con la calidad como fin. Para

cumplir con sus objetivos puede recurrir a distintas metodologías, técnicas y estrategias.

#### **1.1.2.2. Calidad Total y gestión de la calidad**

- De acuerdo con Evans (2005), la calidad fue evolucionando hasta surgir el concepto de calidad total o bien TQ, siglas en inglés de Total Quality. Conforme las compañías empezaron a reconocer la amplitud de enfoque de la calidad, surgió el concepto de la calidad total, la cual es un sistema administrativo que se enfoca hacia las personas, busca un incremento continuo en la satisfacción del cliente a un costo real cada vez más bajo. (Tesis Aureliano Aguilar Bonilla, Pág. 10)
- La calidad total es un enfoque de sistemas y parte integral de una estrategia de alto nivel, funciona horizontalmente en todas las funciones y departamentos, comprende a todos los empleados, desde el nivel más alto hasta el más bajo y se extiende hacia atrás y hacia adelante para incluir la cadena de proveedores y la cadena de clientes. (Tesis Aureliano Aguilar Bonilla, Pág. 10).

**1.1.2.3. Calidad es:**

- Ajustarse a las especificaciones o conformidad de unos requisitos. (Phil Crosby )
- El grado perceptible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del cliente. (W. E. Deming )
- Todas las características del producto y servicio provenientes de Mercadeo, Ingeniería Manufactura y Mantenimiento que estén relacionadas directamente con la necesidades del cliente, son consideradas calidad. (Feigenbaum )
- Adecuado para el uso, satisfaciendo las necesidades del cliente. (Joseph Jurán )

**1.1.2.4. Sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2008**

(ARBOS L. C., 2012) ISO 9000 es un conjunto de normas sobre calidad y gestión de la calidad, establecidas por la organización internacional de normalización (ISO) y cuya sede se encuentra en Ginebra (Suiza). Su creación se inició en 1979, con la información de un comité técnico integrado por representantes de 20 naciones. El

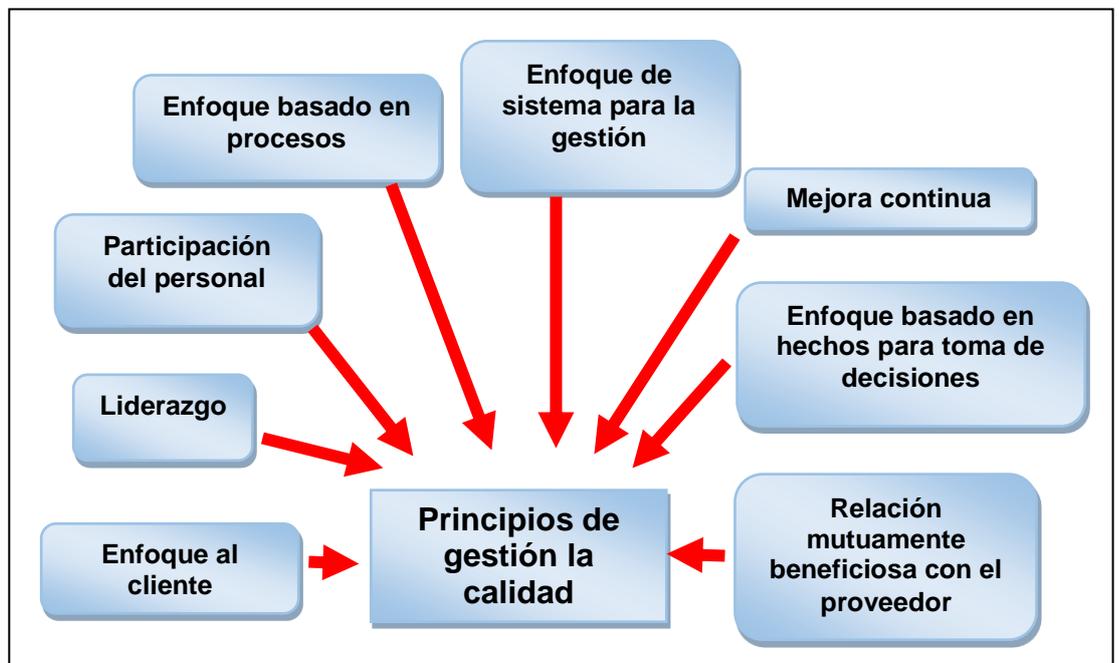
nombre de ISO 9000 proviene del termino griego isos que significa "igual".

La norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad de todas las organizaciones que requieran demostrar su capacidad para sus productos o servicios cumplan con las expectativas de sus clientes, reglamentos internos y su objetivo es aumentar la satisfacción del clienta. (Del Águila 2014:14)

#### 1.1.2.5. Principios de la gestión de la calidad

El sistema de gestión de la calidad ISO 9001 se basa en 8 principios claves, se observa en el grafico N° 01

Grafica N° 01: Principios de la gestión de la calidad



Fuente: Del Águila 2014

**1.1.2.6. Enfoque al cliente**

Todas las organizaciones dependen de sus clientes y por ello deben comprender sus necesidades presentes y futuras. (Del Águila 2014:16)

Beneficios:

- Aumento de los ingresos y la cuota de mercado a través de una respuesta flexible y rápida a las oportunidades del mercado.
- Aumento de la eficacia en el uso de los recursos de una organización para aumentar la satisfacción del cliente.
- Mejora la imagen de la organización y aumenta la confianza del cliente.

**1.1.2.7. Liderazgo**

Los líderes establecen la comunidad 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. (Del Águila 2014:16)

Beneficios:

- El personal comprenderá con los objetivos y las metas de la organización y alineará sus esfuerzos para lograrlo.

- Las actividades se evalúan, alinean e implementan de una forma integrada.
- Mejorar la comunicación interna en la organización.

### **Participación del personal**

El personal, en todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas en beneficio de la organización. (Del Águila 2014:17)

Beneficios:

- Un personal motivado, involucrado y comprometido dentro de la organización.
- Innovación y creatividad en promover los objetivos de la organización.
- Un personal valorado por su trabajo.
- Un personal deseoso de participar y contribuir a la mejora continua.

### **1.1.2.8. Enfoque basado en procesos**

Los resultados deseados se alcanzan de forma más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. (Del Águila 2014:17)

Beneficios:

- Reducción de costos y tiempos mediante el uso eficaz de los recursos.
- Resultados mejorados, coherente y predecibles.
- Permite que las oportunidades de mejora estén priorizadas.
- Involucra al personal en la mejora de los procesos y después responsabilizándole de implementación de estos procesos dentro del sistema de calidad.

#### **1.1.2.9. Enfoque de sistema para la gestión**

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia de una organización en el logro de sus objetivos. (Del Águila 2014:18)

Beneficios:

- Integración y alineación de los procesos que alcanzan mayores resultados en la organización.
- Concentración de los esfuerzos en los procesos principales.
- Confianza a las partes interesadas en la coherencia, eficacia y eficiencia de la organización.

#### **1.1.2.10. Mejora continua**

La mejora continua de la capacidad y resultados de la organización debe ser el objetivo

permanente de la organización. (Del Águila 2014:18)

Beneficios:

- Incrementar la ventaja competitiva de las capacidades organizativas.
- Alinea las actividades de mejora a todos los niveles con la estrategia organizativa establecida.
- Brinda flexibilidad para reaccionar rápidamente a las oportunidades.

#### **1.1.2.11. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión**

Las decisiones efectivas se basan en el análisis de los datos y la información. (Del Águila 2014:19)

Beneficios:

- Decisiones basadas en información.
- Aumento de la capacidad para demostrar la eficacia de decisiones anteriores a través de la referencia de registros objetivos.
- Aumento de la capacidad para revisar, cuestionar y cambiar las opiniones y decisiones.

#### **1.1.2.12. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor**

La organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente

beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor a sus actividades. (Del Águila 2014:19)

Beneficios:

- Aumento de la capacidad de crear valor para ambas partes.
- Flexibilidad y rapidez de respuesta de forma conjunta a un mercado cambiante o las necesidades y expectativas del cliente.
- Optimización de costos y recursos.

#### **1.1.2.13. Razones para implementar un sistema de gestión de calidad en una empresa consultora.**

Existen muchas razones por las que deben implementar un sistema de gestión de la calidad en una empresa; algunas de ellas son las siguientes. (Del Águila 2014:20)

- Lograr mayor ventaja competitiva.
- Mejorar la imagen de la empresa y obtener mayor cuota en el mercado.
- Aumentar prestigio frente a los clientes, la fidelidad y satisfacción de los mismos.
- Mejorar las operaciones internas y reducir los costos.
- Aumentar motivación de todo el personal.

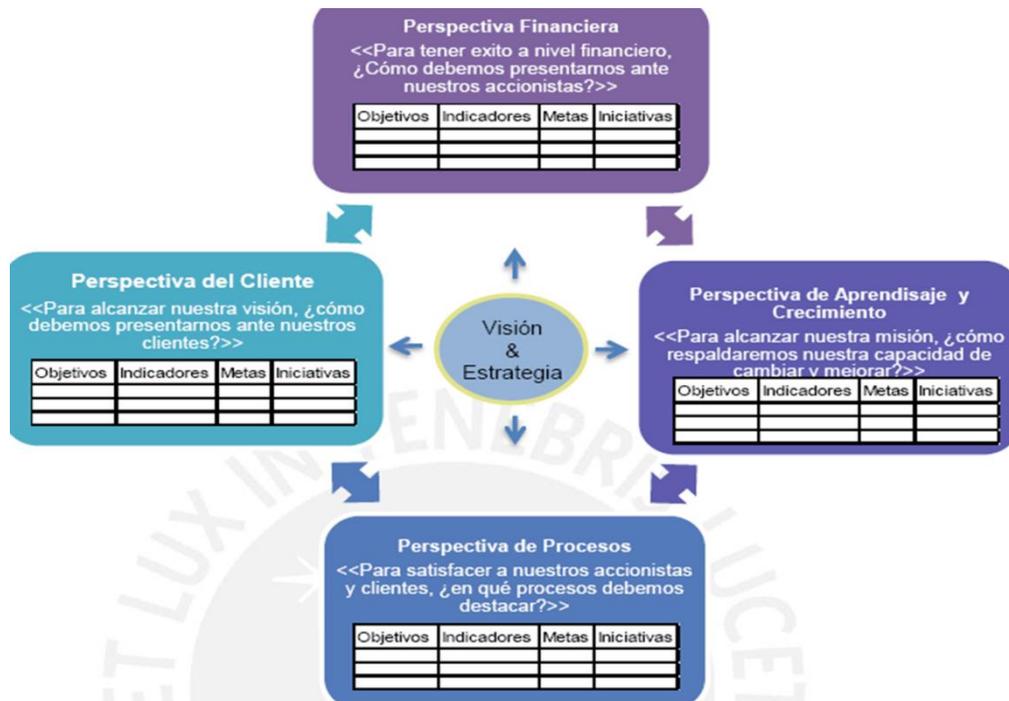
- Mejorar la eficacia de la gestión comercial.

**1.1.2.14. Balanced Scorecard**

El Balanced Scorecard transforma la misión y estrategia en los objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos, internos; formación y crecimiento. (Kaplan 2009:18)

Las cuatro perspectivas de Balanced Scorecard permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo. (Kaplan 2009:46)

Grafico N°2. Las cuatro perspectivas: finanzas, procesos, satisfacción del cliente y aprendizaje.



Fuente: Niven 2003

Elaborado por: Del Ávila 2014

**1.1.2.15. Perspectiva financiera**

Indica si la estrategia de una empresa su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Describe los resultados económicos de la estrategia utilizando indicadores. (Kaplan y Norton 2011:156)

- Rentabilidad de inversión por el proyecto obtenido.
- Beneficios netos.
- Flujo de caja.
- Retorno sobre la inversión del proyecto.

**1.1.2.16. Perspectiva del cliente**

Induce a la empresa a identificar los segmentos de clientes y de mercado a los cuales se dirige la empresa y las medidas de actuación que implementara la unidad de negocio en esos segmentos. (Kaplan y Norton 2011:156)

- Nivel de satisfacción del cliente.
- Cuota en el mercado.
- Retención de clientes.
- Adquisición de nuevos clientes.

**1.1.2.17. Perspectiva de procesos internos**

Se enfoca en los procesos internos que tendrán mayor impacto en la satisfacción de los clientes y en consecuencia en los objetivos financieros,

generando así la excelencia en los procesos identificados.

- Tiempo de respuesta a los clientes. (Kaplan y Norton 2011:157)
- Seguimiento del proyecto.
- Cumplimiento de cronograma y entregables.

#### **1.1.2.18. Perspectiva de formación y crecimiento.**

Luego de establecer los objetivos financieros, clientes y de procesos internos se identificara los puntos de mejora en la infraestructura de la organización, la cual se basa en las personas, sistemas y los procedimientos de los organización. (Kaplan y Norton 2011:157)

- Grado de satisfacción de los empleados.
- Gestión del conocimiento.
- Horas de formación a consultores.
- Calificación del expertise del consultor

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿Cuál es el sistema de gestión de calidad que puede permitir a la Cámara de Comercio desarrollar sus

productos y servicios con eficiencia y rentabilidad social y económica?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- ¿Cuál es la situación actual de la cámara de comercio e industrias de Huánuco?
- ¿Cuál es el sistema de gestión de la calidad en la cámara de comercio e industrias de Huánuco?
- ¿Cuánto es el costo de la implementación del sistema de gestión de la calidad en la cámara de comercio e industrias de Huánuco?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo General**

Describir y diseñar un sistema de gestión de calidad que permita a la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco desarrollar sus productos y servicios con eficiencia y rentabilidad social y económica.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la cámara de comercio e industrias de Huánuco.
- Desarrollar el sistema de gestión de la calidad en la cámara de comercio e industrias de Huánuco.
- Establecer el costo y cronograma de actividades para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad

de los servicios en la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco.

#### 1.4. Hipótesis

El sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001 puede permitir a la Cámara de Comercio desarrollar sus productos y servicios con eficiencia y rentabilidad social y económica.

#### 1.5. Variables

##### Variable independiente.

Sistema de Gestión de Calidad

Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicador
Sistema de Gestión de Calidad	Norma ISO 9001:2008	Elementos de Entrada
		Procesos del Sistema
		Elementos de Salida
		Retroalimentación

#### 1.6. Justificación e Importancia

##### Justificación

Se ha demostrado que hoy en día las empresas de rubros diferentes deben contar con un sistema de gestión de calidad, el cual asegure la garantía de cada uno de sus servicios ofrecidos. Es un sistema que permite a la organización diferenciarse y

obtener una ventaja significativa sobre sus competidores ya muchas veces es exigido por países extranjeros que siguen los estándares internacionales. Debido a esta competitividad la empresa tendrá éxito y reconocimiento solo si proporciona servicios que satisfacen plenamente las exigencias y expectativas del cliente, lo que se convierte en un requisito indispensable. Una de las formas de obtener este reconocimiento más, allá de la calidad de su producto, es demostrando el grado de control que puede llegar a tener la empresa en sus procesos.

### **Importancia**

El sistema de gestión de la calidad es una herramienta para el análisis de procesos; permite que la empresa logre la competitividad y un alto grado de satisfacción del cliente.

### **1.7. Viabilidad**

Es viable se cuenta los recursos disponibles y accesos a la información. Se propuso el estudio del sistema de gestión de la calidad en la cámara de comercio e industrias de Huánuco; el gerente se comprometió en brindar todas las facilidades acerca del estudio.

### **1.8. Limitaciones**

A priori no se han podido establecer limitaciones para la presente investigación.

**CAPITULO II**  
**MATERIALES Y METODOS**

**2.1. Materiales**

RUBRO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO	
			UNITARIO	TOTAL
Cuaderno A4 cuadriculado de 1000 hojas	Unidad	2	30.00	30.00
Lapiceros	Unidad	4	0.50	2.00
Lápiz A2	Unidad	4	0.50	2.00
Resaltador	Unidad	2	3.00	6.00
corrector	Unidad	2	3.00	6.00
Borrador	Unidad	2	1.00	2.00
Pulmón acrílico	unidad	2	2.50	5.00
Pizarra acrílica	unidad	1	50.00	50.00
Papel bond A4	Millar	1	25.00	25.00
Cinta maskitein	Unidad	2	2.00	4.00
Fólder A4	Unidad	24	0.50	12.00
Papelotes	Unidad	10	0.50	5.00
Agenda	Unidad	1	20.00	20.00
Perforador	Unidad	1	10.00	10.00
Engrapador	Unidad	1	21.00	21.00
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>200.00</b>

## 2.2. Definiciones Conceptuales

- **Actividad de corrección:** actividad de contención que se realiza con el fin de resolver de forma inmediata el problema representado y brindarle una solución al cliente, en caso aplique.
- **Acción correctiva:** acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable. Cuando se propone un AC se debe considerar tres tipos de actividades en su formulación actividad corrección, actividad correctiva y actividad de verificación de eficacia.
- **Gestión:** Actividades controladas para dirigir y controlar una organización.
- **ISO:** organización privada, sin fines de lucro. Tiene su sede en Ginebra, Suiza, agrupa a más de 128 países, tiene más de 200 comités técnicos que han generado más de 10,000 normal para productos y servicios.
- **Incidencia:** es aquel hecho que afecta algún proceso y genera el incumplimiento de algún procedimiento del SGC (sistema de gestión de calidad).
- **Eficiencia:** relación entre el resultado alcanzado y los recursos empleados.
- **Estrategia:** conjunto de las instrucciones que aseguran una decisión optima en cada momento.
- **Mejora continua:** actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos.

- **Metodología:** conjuntos de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal.
- **Organización:** Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.
- **Perspectiva:** punto de vista desde el cual se considera o se analiza a un asunto.
- **Proceso:** un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- **Producto:** resultados de un proceso.
- **Proveedor:** persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc.
- **Reclamo o queja:** es toda manifestación de desacuerdo realizado por el cliente externo, verbal o escrito, ante un incumplimiento que se ha detectado en un servicio o producto brindado.
- **Requisitos:** circunstancia o condición necesaria para algo.<sup>1</sup>
- **Sistema:** conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.
- **Satisfacción del cliente:** precepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

### 2.3. Métodos

Según (ROBERTO, 2006) los métodos aplicados en la tesis están sustentadas en la inducción, deducción, partiendo de aspectos

generales a específicos, y viceversa. Esta metodología es corroborada con métodos auxiliares como la observación, según sostiene el autor.

#### **2.4. Tipo de Investigación : Aplicada – Nivel : Descriptivo**

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier fenómeno que se sustenta en un análisis. Es decir miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas para describir lo que se investiga (ROBERTO, 2006). Es así que en el presente estudio, se busca medir las dimensiones de las variables, tanto dependiente como independiente, mediante ciertos indicadores, los mismos que se han detallado en el cuadro de operacionalización de variables, para ser aplicados a una población el cual se ha definido en el subtítulo precedente.

#### **2.5. Diseño y Esquema de Investigación**

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir es una investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes, lo que hacemos en la investigación no

experimental es observar fenómenos tal cual y como se dan en sus contexto natural, para después analizarlos. De hecho no hay condiciones o estímulos los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad. Los diseños no experimental transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede; por otro lado los diseños no experimentales – transeccional de tipo correlacional – causal son diseños que describen relaciones entre dos o más variables en un momento determinado mediante el siguiente esquema:

(ROBERTO, 2006)

No experimental – transversal

Esquema



E= Cámara de Comercio e Industrias Huánuco

O = Observación y Análisis para recabar datos e información de la cámara para el diseño del sistema de gestión de la calidad.

## 2.6. Población y Muestra

Dadas las características y el tipo de investigación, la población, muestra y por lo tanto la unidad de análisis estará constituida por la Cámara de Comercio e Industrias Huánuco, para obtener como producto un sistema de calidad.

## 2.7. Instrumentos de Recolección de Datos

Se emplearán los formatos que permitirán registrar datos de la Cámara de Comercio e Industrias Huánuco.

Ficha de cuestionarios, entrevistas, textuales, resumen, análisis, tablas y gráficas.

## 2.8. Técnicas de Recojo, procesamiento y presentación de datos

Técnicas	Uso
Software SPSS	Para el procesamiento de las encuestas aplicadas a los trabajadores
Software EXCEL	Para el diseño y presentación de gráficos de barras.
Software Ms Office	Para el Procesamiento de la información secundaria y formulación del informe final de la tesis.
Software Ms Power Point	Para la presentación del informe final de la tesis durante la sustentación.

Elaboración: Propia

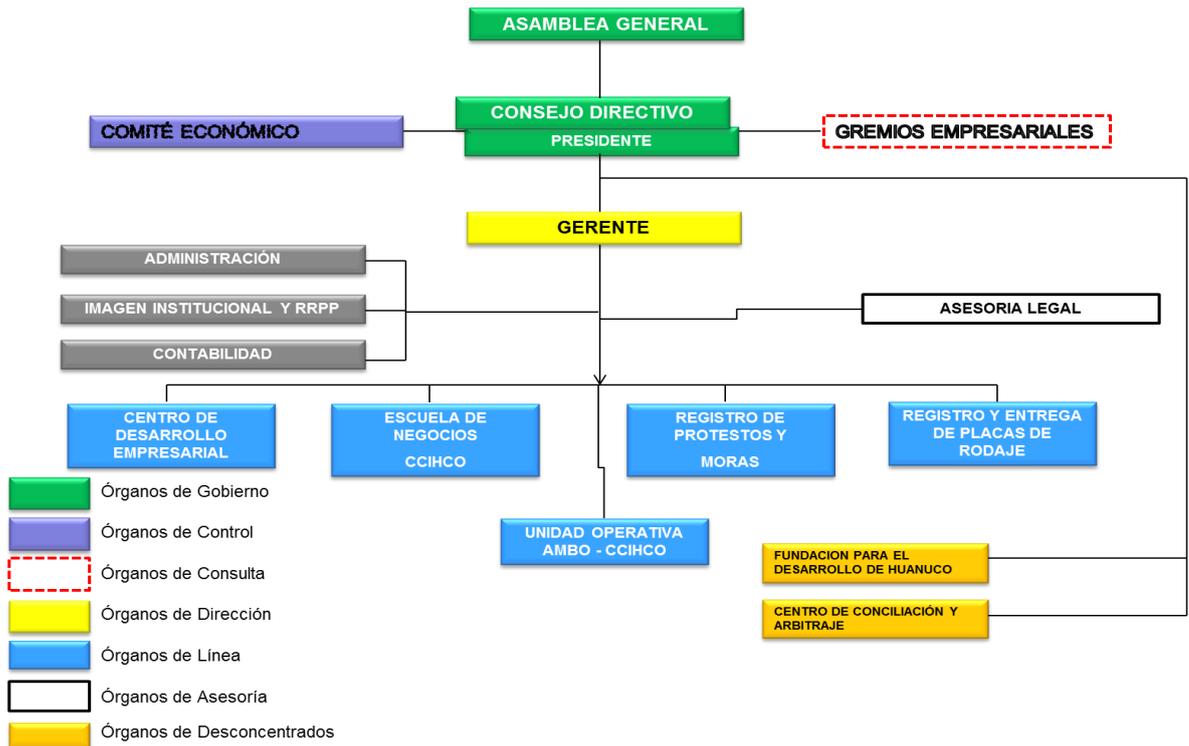
## **CAPITULO III**

### **RESULTADOS**

#### **3.1. Diagnóstico de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco**

##### **A) Estructura Orgánica de la Cámara**

La estructura orgánica incluye áreas de Gobierno, Dirección, Tecno estructura, operatividad, asesoría, y órganos desconcentrados. Dicha estructura a la fecha soporta toda la cartera de servicios que brinda la Cámara de Comercio e sus diferentes áreas. Se incluye órganos de control como el económico, y de consulta como los gremios empresariales. Todos ellos basados y fundamentados en los estatutos con los que cuenta esta institución.



## B) Consejo Directivo y Funcionarios:

El Consejo Directivo, es elegido cada dos años a través de un proceso democrático de elecciones universales de todos los socios. Este directorio que se describe fenece en abril del 2017, y los funcionarios son contratados cada seis meses y son evaluados en función a sus metas establecidas.

Los ejecutivos no están sometidos a elecciones, son contratados de acuerdo a su competencia. El área de contabilidad se desarrolla de manera externa, sin embargo, los documentos contables no salen de la institución, por lo que el locador brinda sus servicios en la misma institución.

Consejo Directivo	Nombres	Funcionarios	Nombres
Presidente	Roberto Refulio Huaccho	Gerente	Vladimir Santiago Espinoza
Vicepresidente	Carlos Cornejo Reyes	Administrador	Luis Ramirez Zevallos
Secretaria	Elina Verde Estrada	Centro de Desarrollo Empresarial	David Bord Villena Diego Cachay Salazar
Tesorera	Miriam Graciela Montado Yerena	Convenio Asociación Automotriz	Leonardo Max Rojas Sedano
Vocal	Jorge Luis Lopez Sanchez	Centro de Conciliación	Juana Beraun Barrantes
Vocal	Carlos Adrianzen Facundo	Centro de Arbitraje	Jose Luis Mandujano Rubin
Vocal	Oscar Alejandro Cabrera Trujillo	Fundación	Ananias Yantop Arango
Vocal	Francisco Miraval Tapia	Contador	Gregorio Pasion Caqui Rayo
Vocal	Alberto Mori Vía		

### C) Grupos de Interés:

- **Empresas Afiliadas (Socios);** Son la razón de ser de la cámara de comercio, la existencia institucional obedece al interés colectivo de empresas afiliadas.
- **Empresas no Afiliadas;** Nuestros servicios están dirigidos a empresas no afiliadas quienes son potenciales clientes de la cámara.
- **Instituciones de la Sociedad Civil;** Los estatutos de la cámara contemplan la defensa de los derechos colectivos de la sociedad. Son estas instituciones los principales aliados de la cámara en el cumplimiento en este objetivo.
- **Gobierno (Direcciones regionales económicas) Regional, y Local;** Los estatutos de la cámara contemplan los desarrollos

económico local del departamento, las instituciones públicas de carácter económico son principales aliados para el cumplimiento del objetivo establecido en el estatuto.

- **COFIDE, PERUCAMARAS y PROMPERU;** Son instituciones que comparten los objetivos estatutarios de promoción de desarrollo a través del fortalecimiento de las capacidades empresariales.
- **Universidades;** Complementa nuestros objetivos de capacitación empresarial.

#### **D) Principios Institucionales:**

- **Respeto por las personas;** Aceptamos y valoramos positivamente del otro por ser persona.
- **La calidad del servicio;** Nuestros servicios cuentan con los estándares necesarios que garantice la satisfacción del cliente.
- **La productividad;** Optimizamos los recursos para la producción de bienes y servicios, tenemos ventajas comparativas para el resto.
- **La competitividad;** Nos diferenciamos de la competencia por la calidad de nuestros servicios.
- **Compromiso con el cliente;** Sus necesidades son las nuestras por ello nos preocupamos para solucionarlos.
- **Ética;** Practicamos valores morales en virtud al deber el buen vivir y pleno rechazo a la corrupción.
- **Talento Humano;** Nuestro equipo es altamente entrenado, por ello invocamos la capacitación permanente para potencializar sus habilidades personales técnicas y profesionales.

### E) Matriz Axiológica:

#### Matriz N° 001 Matriz Axiológica, y su vinculación con los grupos de interés de la cámara de comercio e industrias de Huánuco - 2012

Principios Institucionales	Grupos de Interés					
	Empresas afiliadas	Empresas no afiliadas	Instituciones de la sociedad civil	Gobiernos regional y local	PERUCAMARA, PROMPERU, COFIDE	Universidades
Respeto por las personas	X	X	X	X	X	X
La calidad del servicio	X	X			X	
La productividad	X	X		X	X	
La competitividad	X	X	X	X	X	X
Compromiso con el cliente	X	X	X	X	X	X
ética	X	X	X	X	X	X
Talento humano	X	X			X	

Fuente: Encuesta realizadas al Staff de profesionales de la cámara de comercio  
Elaboración: Equipo Técnico Formulator

### F) Diagnóstico de la Cultura Institucional:

- **Fundadores;** La motivación de los fundadores que llevo a creación de la cámara es estimular y amparar las actividades económicas que hoy en día es transmitida por la representante el gerente y el staff de profesionales que conforman las diversas áreas. **Estructura;** La característica estructural que hoy preside la cámara es vertical conformado por diversos órganos que influye en el papel de ellas a partir de la distinción de rango, jerarquías y la división de trabajo una estructura que debe ser modificada. Ver anexo N°01
- **Estilo de dirección;** Las actividades que se realizan en el órgano de dirección es planificada, comparten las decisiones y canalizan medianamente sus actividades.

- **Direccionamiento estratégico;** Las actividades por medio del órgano de dirección es planificado a corto plazo de un año rigiéndose a las metas propuestas por los diferentes convenios suscritos por la institución.
- **Talento humano;** Contamos con profesionales orientados a los servicios que brindamos, auto capacitándose por sus propios medios o también con el uso del internet y revistas mas no son capacitados por parte de la institución.
- **Sistemas de apoyo;** La logística actualmente de la institución cuenta con diversos tipos de índoles por ejemplo en la informalidad de requerimiento el uso y manejo de los equipos muebles e infraestructura inadecuados.
- **Autonomía individual;** Las decisiones que se toman son restringidos dependen mucho del rango y jerarquía de la institución.
- **Estímulo al riesgo;** Las actividades que se realizan en charlas, conferencia, capacitaciones, proyectos, son responsabilidad de cada organizador si ningún estímulo al riesgo.
- **Principios y valores;** Se cumple una 60% de los valores de la cámara muchos no lo conocen.
- **Sistema de reconocimiento y recompensa;** Los miembros de la institución no reciben ningún reconocimiento ni recompensas por las actividades realizadas no más que una tarjeta por su cumpleaños.

#### **G) Análisis perfil de capacidad interna:**

##### **Análisis de capacidad directiva y de gestión;**

- **Uso de planes y otros documentos de gestión.-** La cámara cuenta con documentos de gestión: Reglamento de Organización y Funciones, de Servicios, Socios, de Auditorio, del Periódico Mural, Metas definidas por Convenios, Informes Económicos Mensuales. Estado actual documentos impreso pero aplicación media.

- **Planificación de actividades.** Se registra documento de metas y objetivos sin embargo no se planifican las actividades. Estafo actual no obran en los archivos a la vista los expedientes completos de cada actividad.
- **Medios de verificación de las actividades programadas.-** Se registra medios de verificación por actividad sin embargo no se usa como medio de monitoreo y control de actividades. Situación actual no obran en los archivos a la vista los medios de verificación de las actividades
- **Logística oportuna.-** Se cuenta con útiles de escritorio necesarios para el desarrollo de actividades. Estado actual no existe el procedimiento para solicitar la provisión regular de los materiales.
- **Agenda definida.-** La agenda está definida por la metas propuestas en los convenios, la coyuntura y las diferentes relaciones institucionales también define la agenda inmediata. Situación actual no se prevé la coyuntura ni los antecedentes anuales para la actualización de la agenda, los órganos de dirección no cuentan con las agendas a detalle de cada área.
- **Horario destinado al trabajo.-** El promedio de horas destinadas a cada colaborador es de 8 horas, excepto el programa AL- INVEST cuyo horario está definido por sus actividades. Estado actual no se cuenta con un registro de horas de trabajo de los colaboradores.
- **Coordinación entre áreas.-** Se registra eventuales coordinaciones entre áreas. No se coordinan las agendas individuales. Estado actual coordinación media entre alas áreas.
- **Relación con el directorio.-** La relación de las áreas de trabajo es nula, las decisiones acatadas se establece a través de la gerencia. Estado actual relación directa para la gestión nula.

- **Convocatorias al directorio.-** Las reuniones no son constantes, las fechas para las reuniones no están definidas. Estado actual reuniones inconstantes y/o improvisados.

### Matriz N° 002

#### Análisis del perfil de la capacidad interna directiva y de gestión

CAPACIDAD DIRECTIVA Y GESTION	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Uso de planes, y otros doc. de gestión					X			X	
Planificación de actividades					X			X	
Medios de verificación de las actividades programadas				X			X		
Logística oportuna				X			X		
Agenda definida			X						X
Horario destinado al trabajo	X						X		
Coordinación entre áreas		X						X	
Relación con el directorio					X			X	
Convocatorias al directorio				X			X		

#### Análisis de la capacidad competitiva (de mercado);

- **Servicio Estandarizados.-** Contamos con 14 servicios suscritos y 2 que no están suscritos. Situación actual no se cuenta con manual de procedimientos de cada servicio
- **Seguimiento de servicios prestados.-** Estado actual no se realiza.

- **Experiencia profesional en el servicio.-** Los profesionales cuentan con la experiencia para brindar los servicios. Estado actual disponibilidad de profesionales inmediata.
- **Lealtad y satisfacción del cliente.-** Situación actual no se mide.
- **Participación en el mercado.-**

\* Protestos 100 % en el mercado.

\* Reportes financieros 70% en el mercado

\* Solicitud y entrega de placas 100% en el mercado

\* Conciliación y arbitraje 90% en el mercado

\* Otros servicios 10% en el mercado

Situación actual participación en el mercado definido por 4 actividades cuasi monopolísticas.

- **Bajos costos de producción del servicio.-** Situación actual no se calcula
- **Mejoramiento continuo del servicio.-** Situación actual no se retro alimenta de las experiencias ganadas.
- **Administración de cartera de clientes.-** Situación actual no se administra la cartera de los clientes.
- **Convenios institucionales.-** Se cuenta con 2 convenios institucionales suscritos con la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE), con PROMPERU Exportaciones no está renovado el convenio pero el servicio se presta. Situación actual más del 90% de alianzas no están formalizadas.
- **Programas de pos servicio.-** Situación actual no se cuenta.
- **Disponibilidad de infraestructura.-** Situación actual los servicios se prestan en ambientes hacinados.

**Matriz N° 003**  
**Análisis del perfil de la capacidad interna de la capacidad competitiva**  
**(de mercado)**

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Servicio Estandarizados				X			X		
Seguimiento de servicios prestados				X			X		
Experiencia profesional en el servicio	X						X		
Lealtad y satisfacción del cliente				X			X		
Participación en el mercado			X						X
Bajos costos de producción del servicio				X			X		
Mejoramiento continuo del servicio				X			X		
Administración de cartera de clientes				X			X		
Convenios institucionales				X			X		
Programas de pos servicio				X			X		
Disponibilidad de infraestructura				X			X		

**Análisis de la capacidad tecnológica;**

- **Capacidad de la innovación.-** Situación actual nula no se innova en los servicios.

- **Sistemas de información.-** Situación actual no se cuenta con sistema de información gerencial
- **Módulos de automatización.-** Situación actual no se cuenta con sistemas que automatizan los servicios.
- **Equipos de cómputo.-** Situación actual se cuenta con computadoras óptimas para el servicio.
- **Servicio de internet.-** Situación actual se cuenta con el internet óptimo para el servicio.
- **Valor agregado en el servicio.-** Situación actual no se da ningún tipo de valor agregado al servicio.

**Matriz N° 004**  
**Análisis del perfil de la capacidad interna tecnológica.**

CAPACIDAD TECNOLOGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad de la innovación				X					
Sistemas de información				X					
Módulos de automatización				X					
Equipos de cómputo	X								
Servicio de internet	X								
Valor agregado en el servicio				X					

**Análisis de la capacidad del talento humano;**

- **Estabilidad.-** Situación actual cuenta con estabilidad laboral.
- **Rotación.-** Situación actual no se registra rotación.
- **Pertenencia.-** Situación actual compromiso permanente de los trabajadores con los objetivos de la cámara.
- **Motivación.-** Situación actual no hay un sistema de motivación definido.

- **Capacitaciones.-** Situación actual nula.
- **Identificación.-** Situación actual personal identificada con el que hacer de la cámara.
- **Práctica de valores.-** Situación actual practica individual pero no suscritas y declaradas en los principios y valores de la institución.
- **Nivel de remuneración.-** Situación actual muy bajo.

**Matriz N° 005**  
**Análisis del perfil de la capacidad interna del talento humano**

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Estabilidad	X						X		
Rotación					X			X	
Pertenencia	X						X		
Motivación				X			X		
Capacitaciones				X			X		
Identificación	X						X		
Práctica de valores					X			X	
Nivel de remuneración					X				X

**Análisis de la capacidad financiera:**

- **Razón corriente.-** Resulta de dividir entre el activo y pasivo.  
Situación actual

Activo corriente. (171638.60)

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo corriente. (171638.60)}}{\text{Pasivo corriente. (35036.39)}} = 4.8988866864$$

Pasivo corriente. (35036.39)

Como podemos ver en la formula indica el número de veces (4), que la cámara puede cubrir sus obligaciones de corto plazo con los recursos que dispone.

- **Capital neto de trabajo.-** Resulta restar entre activo corriente y pasivo corriente. Situación actual.

**Capital neto de trabajo** = A.C. (171638.60) – P.C. (35036.39) = **136602.21**

Esos S/: 136602.21 nuevo soles son los recursos que le queda a la cámara para poder operar después de cubrir sus obligaciones de corto plazo.

- **Potencial de utilidad.-** Resulta de dividir las ventas netas sobre activo total.

$$\text{Potencial de utilidad} = \frac{\text{Ventas netas. (345274.23)}}{\text{Activo total. (171638.61)}} = \mathbf{2.011}$$

Podemos ver que cada S/. 1.00 nuevo soles que invierta la cámara genera S/. 2.011 nuevos soles de utilidad.

- **Índice de endeudamiento.-** Resulta dividir pasivo total entre activo total. Situación actual.

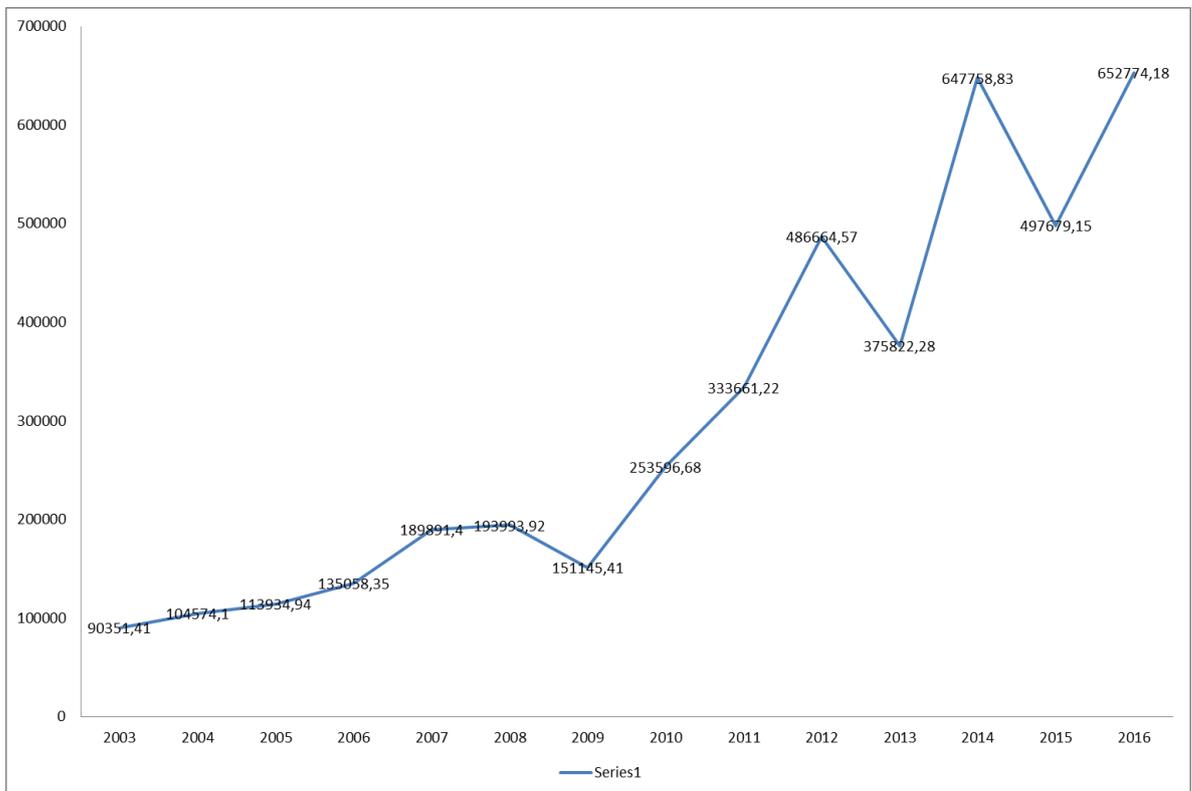
$$\text{Índice de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total. (35036.39)}}{\text{Activo Total. (425897.85)}} = \mathbf{0.0822}$$

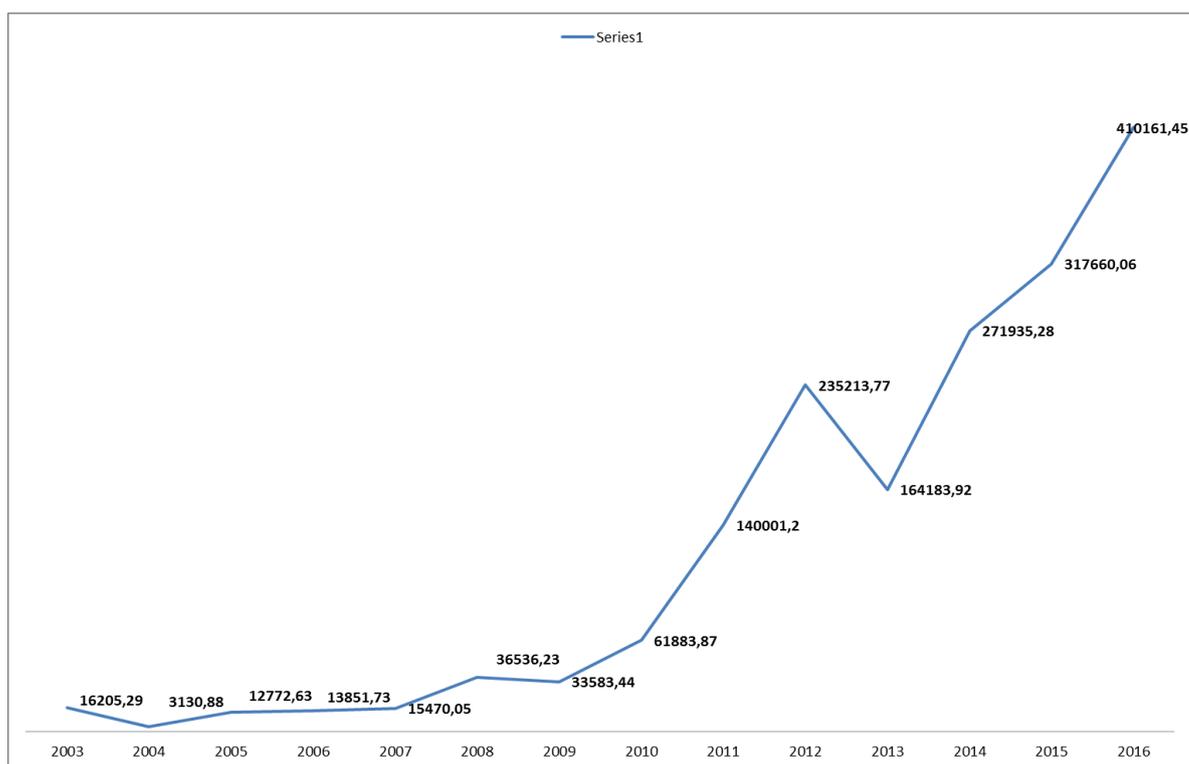
La cámara tiene independencia financiera es decir todos los servicios que presta se financia con sus propios recursos nos presenta una situación con menor riesgo.

## Evolución de la Estructura Financiera de la CCIH. (S/.)

### CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIAS DE HUÁNUCO -INFORME DE VENTAS PERIODOS 2011 - 2016

RUBROS	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
CENTRO DE COSTO SERIE 1 PLACAS	Entrega de Placas	58.093,26	22.600,53	30.793,50	39.861,93	28.138,92	23.753,62
	Tramite de Placas	-	37.060,16	65.186,40	128.753,00	75.807,32	68.986,00
	Otros (portaplaacas, SOAT)	210,00	-	-	-	-	17.652,65
	<b>Total</b>	<b>58.303,26</b>	<b>59.660,69</b>	<b>95.979,90</b>	<b>168.614,93</b>	<b>103.946,24</b>	<b>110.392,27</b>
CENTRO DE COSTOS SERIE 2 DESARROLLO EMPRESARIAL	Centro de Desarrollo Empresarial	1.865,00	3.409,00	5.140,00	6.510,00	6.807,04	71.788,50
	COFIDE	30.000,00	30.000,00	10.000,00	19.700,00		
	Escuela de Negocio	26.145,00	5.550,00		25.320,00	15.452,96	
	<b>Total</b>	<b>58.010,00</b>	<b>38.959,00</b>	<b>15.140,00</b>	<b>51.530,00</b>	<b>22.260,00</b>	<b>71.788,50</b>
CENTRO DE COSTOS SERIE 3 SOCIOS*	Membrecia de socios	26.060,00	25.525,00	27.445,00	25.695,00	55.430,00	44.460,00
	<b>Total</b>	<b>26.060,00</b>	<b>25.525,00</b>	<b>27.445,00</b>	<b>25.695,00</b>	<b>55.430,00</b>	<b>44.460,00</b>
CENTRO DE COSTOS SERIE 4 CONCILIACION Y ARBITRAJE**	Centro de Conciliación	31.180,00	42.912,70	57.210,00	65.265,00	72.491,00	68.075,00
	Centro de Arbitraje	101.192,65	233.054,59	101.905,00	158.086,02	188.550,80	230.788,90
	Curso de Conciliación y Arb.	2.350,00		21.429,00			1.658,00
	<b>Total</b>	<b>134.722,65</b>	<b>275.967,29</b>	<b>180.544,00</b>	<b>223.351,02</b>	<b>261.041,80</b>	<b>300.521,90</b>
CENTRO DE COSTOS SERIE 5 ADMINISTRACION	Alquiler Local Comercial	15.800,00	21.503,72	17.098,20	20.000,00		11.150,00
	Alquiler de stand	5.473,30	7.679,90	6.106,50	7.100,00	5.600,00	200,00
	Alquiler de Auditorio	6.675,01	9.215,88	7.327,80	11.925,00	11.200,00	10.210,00
	Registro de Protestos	15.875,00	31.851,00	19.206,00	20.155,00	19.520,00	18.015,00
	Central de Riesgos	12.742,00	11.805,00	7.010,00	14.210,00	18.360,00	14.845,00
	Otros PDT FAX					170,00	
	Fischman						71191,51
	<b>Total</b>	<b>56.565,31</b>	<b>82.055,50</b>	<b>56.748,50</b>	<b>73.390,00</b>	<b>54.850,00</b>	<b>125.611,51</b>
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>TOTAL</b>	<b>333.661,22</b>	<b>482.167,48</b>	<b>375.857,40</b>	<b>542.580,95</b>	<b>497.528,04</b>	<b>652.774,18</b>





El presente cuadro nos muestra el comportamiento de ingresos y gastos generados por cada año determinando en porcentajes las variaciones del incremento y caída de las utilidades, como también el incremento y caída sobre la gestión.

**Matriz N° 006**  
**Análisis del perfil de la capacidad interna financiera**

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Razón corriente		X						X	
Capital neto de trabajo	X						X		
Potencia de utilidad		X						X	
Índice de endeudamiento	X						X		

**H) Análisis de la capacidad externa;****Factores económicos;**

- **Apertura económica.-** Permite las exportaciones de las empresas y el crecimiento de las empresas y la cámara cuenta con el servicio de asistencia técnica en capacitaciones y asesoramiento relacionados. Estado actual oportunidad para el desarrollo de la región.
- **Entidades financieras.-** El aumento de la entidades financieras permite que estas sean socios de la cámara, y muchas familias pueden acceder al crédito. Estado actual oportunidad para generar negocios.
- **Inversión privada nacional y extranjera.-** Permite el acceso a creación de puestos de trabajo que mejora la calidad de vida. Estado actual oportunidad de afiliación para brindar servicios.
- **Inflación.-** La estabilidad de precios permite seguir producir con costos estables. Situación actual inflación estable.
- **Modelo económico del gobierno.-** El programa económico es estable que permite seguir operando regularmente en el mercado. Situación actual modelo económico estable.
- **Estabilidad de la política cambiaria.-** Situación actual no se muestra política cambiaria.
- **Diversificación de la exportación.-** Permite la formalización de las empresas para el accesos a nuevos mercados. Situación actual el tratado de libre mercado con diversos países.
- **Política fiscal.-** Oportunidad de poder acceder a los programas del gobierno en los concursos de servicio de y otras de asistencias a micro y pequeñas empresas. Situación actual la inversión del gobierno para el desarrollo de las MYPES.
- **Política salarial.-** Las tendencias del estado es aumentar los sueldos para mejorar la condición de vida. Situación actual aumento salarial de sueldo mínimo del 600 a 675.00.

**Matriz N° 007**  
**Análisis del perfil de la capacidad externa del factor económico.**

CAPACIDAD DEL FACTOR ECONOMICO	OPORTUNIDA D			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Apertura económica	X						X		
Entidades financieras	X						X		
Inversión privada nacional y extranjera	X						X		
Inflación	X						X		
Modelo económico del gobierno	X						X		
Estabilidad de la política cambiaria	X						X		
Diversificación de la exportación	X						X		
Política fiscal	X						X		
Política salarial		X						X	

**Factores políticos;**

- **Agrupaciones políticas.-** Buscan a la cámara para ser un aliado de ellos. Situación actual momento electoral nula.
- **Clases de dirigentes.-** Situación actual no existe clase de dirigentes.
- **Establecimiento de cámaras en las provincias.-** Situación programa nulo.
- **Alianzas estratégicas.-** Se cuenta con instituciones públicas que quieren asociarse a la cámara. Situación actual se están estableciendo convenios con algunas instituciones.
- **Corrupción en el sector público.-** Altos índices de corrupción en todos los niveles de gobierno. Situación actual amenaza para el desarrollo de la actividades de la cámara.

**Matriz N° 008**  
**Análisis del perfil de la capacidad externa del factor político.**

CAPACIDAD POLITICA	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Agrupaciones políticas	X						X		
Clases de dirigentes				X			X		
Establecimiento de las cámaras en provincias	X						X		
Alianzas estratégicas	X						X		
Corrupción en el sector público				X			X		

**Factores sociales;**

- **Relación institucional con los GORE.-** Estable transferencia de información. Situación actual buena relación.
- **Relación institucional con los gobiernos locales.-** Relaciones cortadas. Situación actual no existe relación con el gobierno local.
- **Instituciones de la sociedad civil.-** Estable. Situación actual oportunidad media para formar alianzas.
- **Presencia de clase media.-** Potenciales clientes de nuestros servicios. Situación actual visita frecuente de personas de clase media a la cámara.
- **Seguridad ciudadana.-** Situación actual aumento constante de la delincuencia, extorsión y otros tipos de delincuencia.

**Matriz N° 009**  
**Análisis del perfil de la capacidad externa del factor social.**

CAPACIDAD SOCIAL	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Relación institucional con el GORE	X						X		
Relación institucional con los gobiernos locales				X			X		
Instituciones de la sociedad civil		X						X	
Presencia de clase media	X						X		
Seguridad ciudadana				X			X		

**Factores tecnológicos;**

- **Globalización de información.-** Se cuenta con información que pueden permitir la producción de servicios con valor agregado. Situación actual estamos conectados con la red de información.
- **Facilidad de acceso a la tecnología.-** Contamos con equipos tecnológicos para nuestra prestación de nuestros servicios. Situación actual equipos tecnológicos óptimos.
- **Telecomunicaciones.-** Contamos con los dos proveedores más grandes de telecomunicación. Situación actual proveedor movistar y claro.

**Matriz N° 010**  
**Análisis del perfil de la capacidad externa del factor tecnológico**

CAPACIDAD TECNOLOGICA	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Globalización de información	X						X		
Facilidad de acceso a la tecnología	X						X		
Telecomunicaciones	X						X		

**Factores geográficos;**

- **Localización de la cámara.-** Situación actual idóneo.
- **Vías de acceso.-** Situación actual óptima.

**Matriz N° 011**  
**Análisis del perfil de la capacidad externa del factor geográfico.**

CAPACIDAD DIRECTIVA	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Localización de la cámara	X						X		
Vías de acceso	X						X		

## I) Análisis FODA;

### Matriz de impactos;

#### Matriz N° 012 FODA con factores de impacto alto.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apertura económica</li> <li>- Entidades financieras</li> <li>- Inversión privada nacional y extranjera</li> <li>- Inflación</li> <li>- Modelo económico del gobierno</li> <li>- Estabilidad de la política cambiaria</li> <li>- Diversificación de la exportación</li> <li>- Política fiscal</li> <li>- Agrupaciones políticas</li> <li>- Establecimiento de las cámara en provincias</li> <li>- Alianzas estratégicas</li> <li>- Relación institucional con el GORE</li> <li>- Presencia de clase media</li> <li>- Globalización de información</li> <li>- Facilidad de acceso a la tecnología</li> <li>- Telecomunicaciones</li> <li>- Localización de la cámara</li> <li>- Vías de acceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clases de dirigentes</li> <li>- Corrupción en el sector publico</li> <li>- Relación institucional con los gobiernos locales</li> <li>- Seguridad ciudadana</li> </ul>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Horario destinado al trabajo</li> <li>- Experiencia profesional en el servicio</li> <li>- Equipos de cómputo</li> <li>- Servicio de internet</li> <li>- Estabilidad</li> <li>- Pertenencia</li> <li>- Identificación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medios de verificación de las actividades programadas</li> <li>- Logística oportuna</li> <li>- Convocatorias al directorio</li> <li>- Servicio Estandarizados</li> <li>- Seguimiento de servicios prestados</li> <li>- Bajos costos de producción del servicio</li> <li>- Mejoramiento continuo del servicio</li> <li>- Programas de pos servicio</li> <li>- infraestructura</li> <li>- Capacidad de la innovación</li> <li>- Sistemas de información</li> <li>- Módulos de automatización</li> <li>- Valor agregado en el servicio</li> <li>- Capacitaciones</li> <li>- Práctica de valores</li> <li>- Nivel de remuneración</li> </ul>

## Formulación de estrategias;

### Matriz N° 013 Análisis FODA – Formulación de estrategias Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco

<b>FODA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apertura económica</li> <li>- Entidades financieras</li> <li>- Inversión privada nacional y extranjera</li> <li>- Inflación</li> <li>- Modelo económico del gobierno</li> <li>- Estabilidad de la política cambiaria</li> <li>- Diversificación de la exportación</li> <li>- Política fiscal</li> <li>- Agrupaciones políticas</li> <li>- Establecimiento de las cámara en provincias</li> <li>- Alianzas estratégicas</li> <li>- Relación institucional con el GORE</li> <li>- Presencia de clase media</li> <li>- Globalización de información</li> <li>- Facilidad de acceso a la tecnología</li> <li>- Telecomunicaciones</li> <li>- Localización de la cámara</li> <li>- Vías de acceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clases de dirigentes</li> <li>- Corrupción en el sector publico</li> <li>- Relación institucional con los gobiernos locales</li> <li>- Seguridad ciudadana</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Horario destinado al trabajo</li> <li>- Experiencia profesional en el servicio</li> <li>- Equipos de cómputo</li> <li>- Servicio de internet</li> <li>- Estabilidad</li> <li>- Pertenencia</li> <li>- Identificación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidar y estandarizar los servicios de la cámara.</li> <li>- Implementar nuevos negocios, que generen ingresos permanentes.</li> <li>- Promover la inversión privada en la región.</li> <li>- Establecer un programa de convocatoria y afiliación de nuevos socios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer un programa de capacitación y formación de dirigentes.</li> <li>- Integrar y concertar a las instituciones de la sociedad civil para diseñar políticas que disminuya la</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer un programa de relaciones públicas y desarrollo de imagen institucional.</li> <li>- Establecer una agenda de representación y defensa de los intereses empresariales.</li> <li>- Promover el establecimiento de cámara en las diferentes provincias de Huánuco.</li> <li>- Monitorear al servicio que se presta a los socios.</li> <li>- Apertura de la escuela de negocios.</li> </ul>	<p>inseguridad ciudadana.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Convocar a los gobiernos locales para establecer consensos sobre objetivos comunes.</li> </ul>
--	---	---

**Matriz Nº 014**  
**Análisis FODA – Formulación de estrategias. Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medios de verificación de las actividades programadas</li> <li>- Logística oportuna</li> <li>- Convocatorias al directorio</li> <li>- Servicio Estandarizados</li> <li>- Seguimiento de servicios prestados</li> <li>- Lealtad y satisfacción del cliente</li> <li>- Bajos costos de producción del servicio</li> <li>- Mejoramiento continuo del servicio</li> <li>- Administración de cartera de clientes</li> <li>- Convenios institucionales</li> <li>- Programas de pos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restablecer el programa del visual Camco.</li> <li>- Establecer políticas en el requerimiento de materiales.</li> <li>- Promover el interés del directorio, convocatorias oportunas y temas relevantes para su discusión.</li> <li>- Definir un programa de seguimiento como administración de cartera y pos servicio al cliente.</li> <li>- Formular los protocolos y/o manuales de procedimiento de todos los niveles de la cámara.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación permanente en espacios públicos de interés institucional.</li> <li>- Manejar expediente individuales de las intervenciones de la cámara producto de su representación.</li> <li>- Establecer convenios con instituciones estatales y privadas.</li> </ul>

<p>servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidad de infraestructura</li> <li>- Capacidad de la innovación</li> <li>- Sistemas de información</li> <li>- Módulos de automatización</li> <li>- Valor agregado en el servicio</li> <li>- Rotación</li> <li>- Motivación</li> <li>- Capacitaciones</li> <li>- Práctica de valores</li> <li>- Nivel de remuneración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar y evaluar la posibilidad de incrementar las condiciones remunerativas de los colaboradores de la cámara.</li> <li>- Replantear la distribución física de los servicios de la cámara.</li> <li>- Fijar políticas de motivación al personal.</li> <li>- Estandarizar el sistema de capacitación permanente al personal.</li> <li>- Fomentar la cultura organizacional definida en la práctica de valores.</li> <li>- Evaluación permanente de los servicios de la cámara.</li> <li>- Manejo de indicadores, monitoreo y seguimiento de la gestión.</li> </ul>	
--	---	--

## J) Cartera de Servicios

### AREA 1

- Regularización de Protestos y Moras
- Venta de Reporte de la Central de Riesgo SENTINEL
- Reporte a la Central de Riesgos de las Facturas y/o compromisos impagos
- Inscripción al Registro Nacional de Proveedores
- Préstamo de las normas legales
- Inscripción de nuevos socios

### AREA 2

- Asesoría para la constitución de Empresas

- Asesoría Legal
- Asesoría Tributaria
- Asesoría Contable
- Asesoría para Financiamiento de Cadenas productivas
- Asesoría en Exportaciones
- Consultorías en:
  - Diagnósticos Empresariales
  - Estudios de Mercado
  - Planes de Negocios
  - Proyectos de Inversión Pública y Privada
- Capacitaciones en:
  - Gestión Empresarial
  - Marketing
  - Microfinanzas
  - Comercio Exterior
  - Salud y Medio Ambiente
  - Formulación de proyectos y otros.

### **AREA 3**

- Solución de conflictos extrajudiciales
  - Deudas – contratos – resoluciones de contratos – convocatoria a juntas vecinales – compra venta – alquileres – problemas vecinales – indemnizaciones – asuntos de familias – tenencias – régimen de visitas alimentos y otros.

**AREA 4**

- Arbitraje

Resolución de conflictos en contrataciones del Estado, y otros problemas civiles.

**AREA 5**

- Entrega de Placas para vehículos menores y mayores
- Registro para solicitud de placas

## **3.2. Diseño del Sistema de Gestión de Calidad**

### **3.2.1. OBJETIVO DEL MANUAL**

Establecer, describir y normar los procedimientos que se siguen en los órganos y unidades orgánicas de La Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco, en cumplimiento de las funciones asignadas a la entidad conforme a los dispositivos legales y administrativos vigentes.

### **3.2.2. FINALIDAD**

Dotar a la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco de un documento de gestión que contribuya al logro de una gestión eficiente, eficaz y de calidad, al ser el punto de partida de un proceso permanente de mejora continua institucional.

### **3.2.3. ALCANCE**

El presente Manual de Procedimientos es de aplicación obligatoria para todos los órganos y unidades orgánicas de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco.

### **3.2.4. BASE LEGAL**

- Ley N° 27444, “Ley del Procedimiento Administrativo General, publicada en el diario oficial “El Peruano”, el 11 de abril de 2001.
- Reglamento de Organización y Funciones-ROF de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco.
- Manual de Organización y Funciones-MOF de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco.

### 3.2.5. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

#### 3.2.5.1. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

##### 3.2.5.1.1. Procedimiento de Contratación de Personal

1. Presentación a Consejo Directivo, documento sustentatorio del requerimiento de convocar un personal, por parte del área o unidad solicitante.
2. El Consejo Directivo aprueba la convocatoria.
3. Aprobado la convocatoria; la Oficina de Gerencia conforma el comité de evaluación y selección.
4. El proceso de selección consta de 4 etapas

#### 4.1. Verificación de Requerimientos Técnicos mínimos (Perfil)

Los postulantes presentarán su hoja de vida en mesa de partes dentro de la fecha y horario establecido.

#### 4.2. Evaluación Curricular

- a. La presentación de documentos deberá efectuarse en mesa de partes.
- b. La entrega de las propuestas deberá efectuarse necesariamente en la fecha, lugar y horario establecidos para la convocatoria.
  - Para el caso de título profesional o técnico se acreditarán con copia de título profesional o técnico, según corresponda.

- En el caso de colegiatura vigente, se acreditará con copia de la habilitación fechada en el mes de inicio de la convocatoria o posterior.
  - Para el caso de bachiller se acreditará con copia del Diploma de Bachiller.
  - Para el caso de Egresado Universitario o Técnico, copia de constancia de egreso expedido por el centro de estudios.
  - Para el caso de constancias se acreditará con constancias y/o certificados.
  - Para el caso de estudios, se acreditará con constancias y/o certificados.
- c. La entrega extemporánea de la propuesta dará lugar a una DESCALIFICACIÓN del postulante.

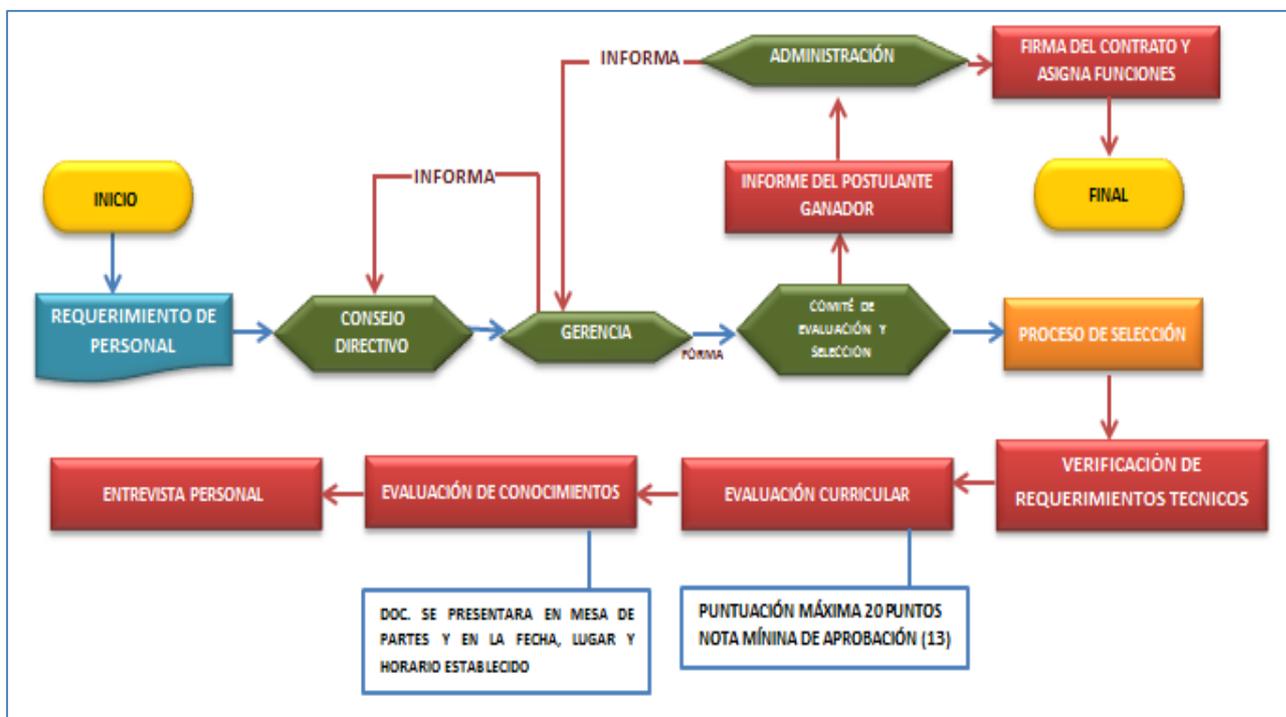
#### **4.3. Evaluación de Conocimientos**

- a. Tendrá una puntuación máxima de 20 puntos, siendo la nota mínima de aprobación para pasar a la siguiente etapa, de trece (13) puntos.
- b. La relación de postulantes que pasen a la siguiente etapa será publicada a través del portal de la institución; en la fecha establecida en el cronograma.

#### **4.4. Entrevista Personal**

Se evaluarán criterios y competencias del postulante. Será realizada por miembros del comité de selección.

5. En Administración se firmara el contrato y se asignaran las funciones.

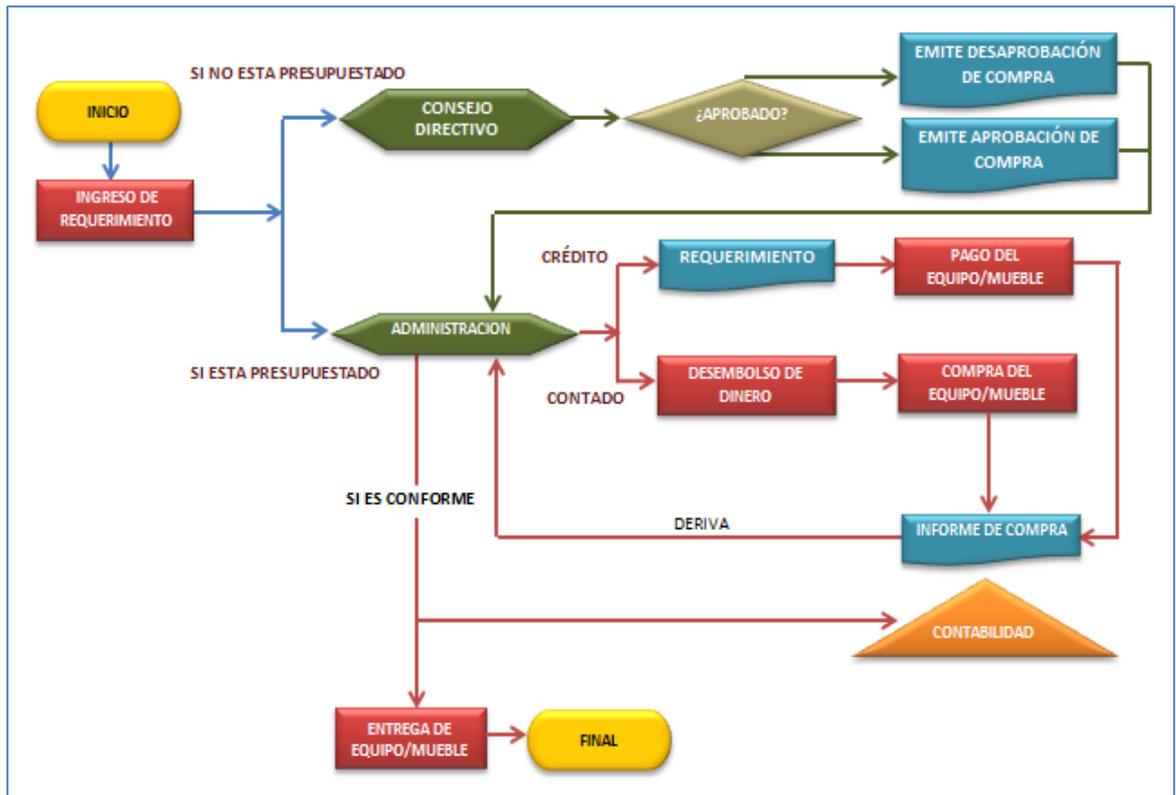


El procedimiento de contratación de personal inicia con la solicitud el área de requerimiento de personal, luego pasa al consejo directivo quien informa a la gerencia y esta autoriza al comité de evaluación y selección, a continuación se realiza el proceso de selección en el cual se hace la verificación de requerimientos técnicos, la evaluación curricular que tiene una puntuación máxima de 20 puntos y un nota mínima de aprobación de 13, continua con la evaluación de conocimientos donde los documentos son presentados en la mesa de parte en la fecha, lugar y horario establecido y finalmente se realiza la entrevista personal. Al ser finalizado el proceso de selección el comité de evaluación y selección informa al área de administración quien realiza la firma

del contrato y la asignación de funciones previamente informando a la gerencia y al consejo directivo dando finalizado el proceso.

### **3.2.5.1.2. Procedimiento de compra de Equipo/Mueble**

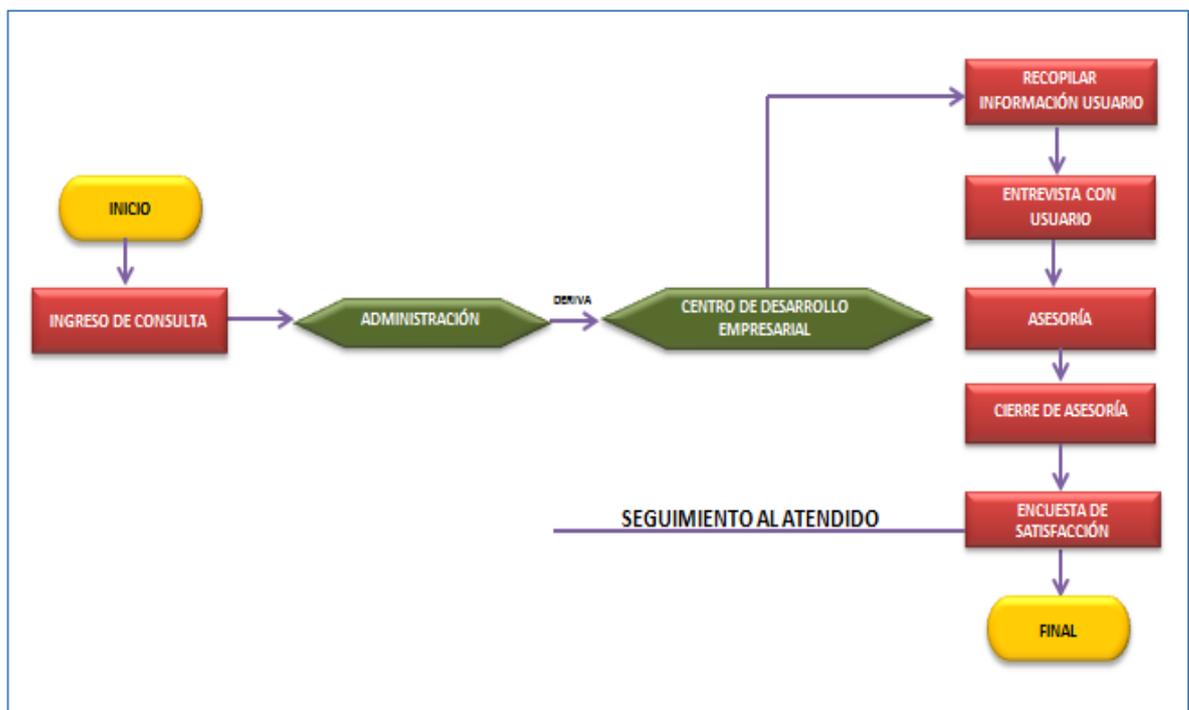
- 1. Si no está presupuestado.** El área solicitante presentara a Consejo Directivo un documento sustentatorio (orden de compra o cotización) del Equipo/Mueble que se requiere adquirir. Si es urgente la adquisición presentar a Presidencia.  
**Si está presupuestado.** El documento se presenta directo a Administración.
- 2.** El Consejo Directivo aprueba la compra. Si es urgente la adquisición Presidencia aprueba la compra.
- 3.** Aprobado la compra; la Oficina de Administración atiende el desembolso del dinero.
- 4.** Realizado la compra el encargado de la compra presentara un informe detallado del Equipo/Mueble adquirido a la oficina de administración. Si es de conformidad la compra se envía a contabilidad.
- 5.** Administración entrega el bien al área o unidad solicitante del Equipo/Mueble.



Para realizar el procedimiento de compra de Equipos/Muebles se tiene en cuenta si está o no presupuestados, si no está presupuestado se ingresa el requerimiento al consejo directivo y éste emite su aprobación o rechazo al área de Administración; si está presupuestado ingresa directamente al área de Administración, acá el área observa si es a crédito o contado; si es a crédito se realiza el requerimiento seguidamente del pago del equipo/mueble; si es contado se realiza el desembolso de dinero y se compra del equipo/mueble después de esto en ambos casos realizan el informe de compra que derivan al área de Administración, seguido esta área da a conocer el informe al área de Contabilidad y después entrega el equipo/mueble concluyendo con el proceso.

### 3.2.5.1.3. Procedimiento de Asesoría Empresarial

1. Recepción de La consulta en Administración.
2. Se deriva a la oficina del centro de Desarrollo Empresarial.
3. Recopilación básica del usuario.
4. Entrevista con el usuario.
5. Asesoría y entrega de información.
6. Cierre de la asesoría y encuesta de satisfacción.

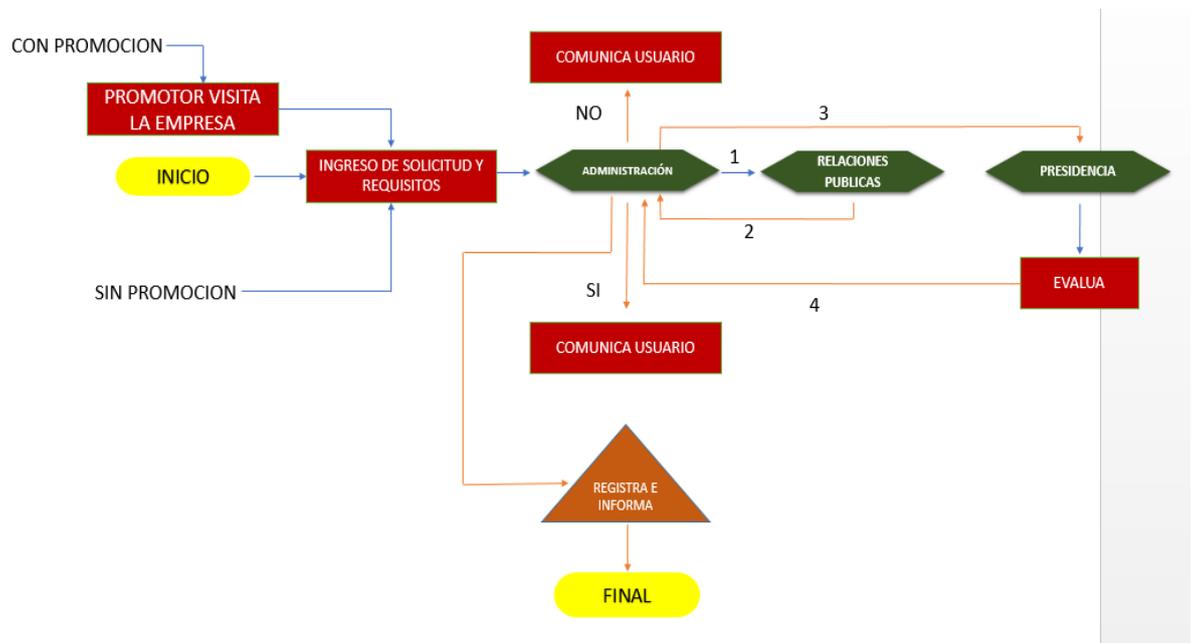


En el proceso de asesoría empresarial inicia con el ingreso de la consulta que pasa al área de Administración el cual lo deriva al Centro de Desarrollo Empresarial, éste se encarga de recopilar la información del usuario luego entrevista al usuario, da la asesoría, concluye la asesoría y realiza la encuesta de satisfacción dando por finalizado el proceso.

### 3.2.5.1.4. Procedimiento de Inscripción de Socios

1. Presentar solicitud dirigida al Presidente de la Cámara de Comercio e industrias de Huánuco acompañado de:

- Copia simple del DNI del representante legal.
- Dos fotografías a colores tamaño pasaporte del representante legal.
- Copia Simple de ficha RUC de la Empresa.
- Empresa Jurídica (vigencia poder actualizado)

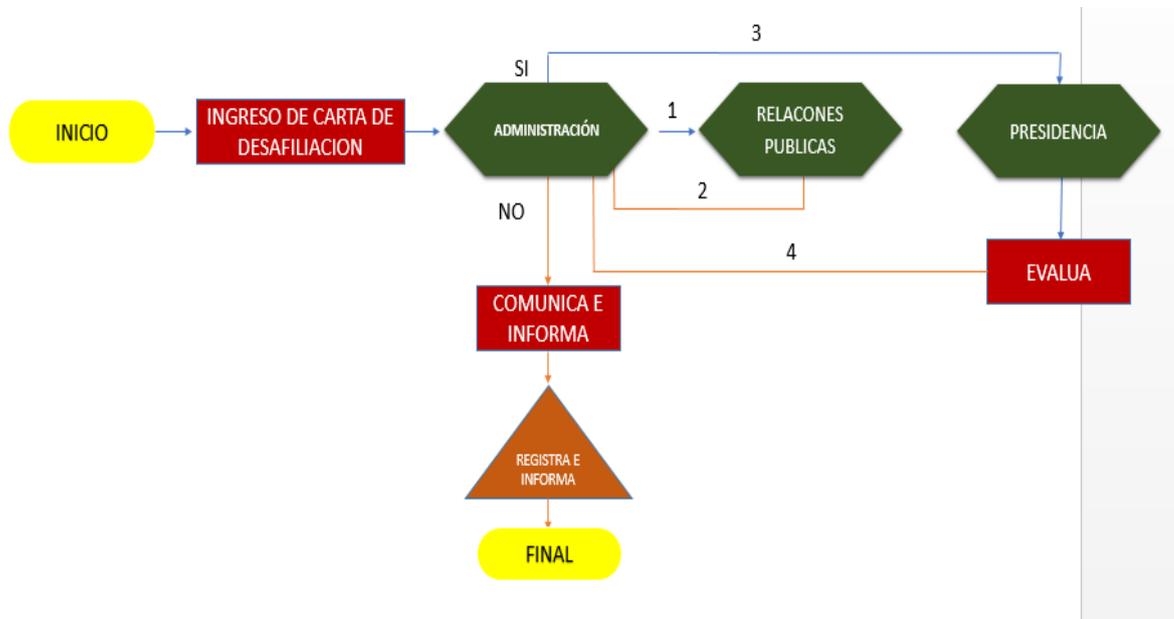


Al iniciar el proceso de afiliación existen dos modalidades: por promoción y sin promoción. Al afiliarse con promoción el promotor visita a la empresa y luego hace presente su solicitud y requisitos, si la afiliación es sin promoción ingresa directamente su solicitud y requisitos, continua el proceso en el área de Administración quien verifica que este completo todo los requisitos presentados anteriormente, después pasa al área de Relaciones Publicas quien constata que lo datos sean los verídicos, al concluir este proceso vuelve al área de

Administración quien lo manda a presidencia adjunto con el reporte financiero del solicitante, la presidencia evalúa la solicitud y lo devuelve al área de Administración si la respuesta de la presidencia es NO se comunica al usuario y se da finalizado el proceso, pero si la respuesta es SI se comunica al usuario, continuamente se registra en la base de datos al nuevo socio y se da por finalizado el proceso.

### 3.2.5.1.5. Procedimiento de Desafiliación de Socios

1. Presentar Solicitud de Desafiliación dirigida al Presidente de la Cámara de Comercio e industrias de Huánuco.



Para una desafiliación el socio deberá iniciar presentando su carta de desafiliación, ésta pasará al área de Administración quien verificará el contenido, seguido irá al área de Relaciones Públicas quien se encargará de

preguntar la razón por la cual el socio desea desafiliarse y conversará con él. Si el socio cambia de opinión se le comunica al área de Administración y se pondrá fin al proceso pero si continua con la decisión de desafiliarse pasa al área de Administración y continuamente se pasa la carta a la presidencia la cual evaluará el proceso y lo regresará al área de Administración el cual comunica, informa y lo registrará en la base de datos concluyendo con el proceso.

### **3.2.5.2. PROCEDIMIENTOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

#### **3.2.5.2.1. Procedimiento de Entrega de Placas**

##### **Persona Natural (Requisitos)**

1. Orden de Giro (original) emitida por Sunarp.
2. DNI vigente (original).
3. El Apoderado deberá presentar una Carta Poder original Legalizada indicando el N° de placa a recoger.
4. Juego de Placas anteriores o Denuncia Policial (original o copia certificada por la PNP, según DS017-2008) por pérdida, robo o deterioro.

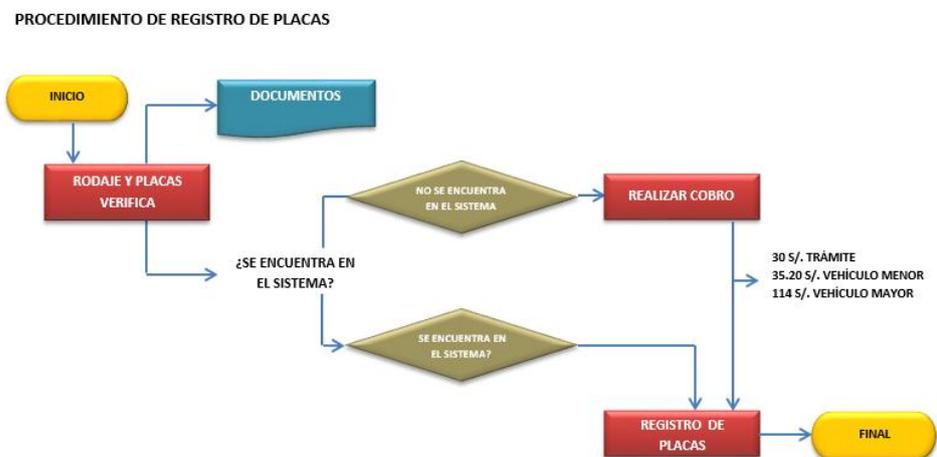
##### **Persona Jurídica (Requisitos)**

1. Orden de Giro (original) emitida por Sunarp.
2. DNI vigente (original).
3. El Representante Legal deberá presentar la vigencia de poder original y copia (no mayor a un mes de antigüedad).

4. Los Apoderados deberán presentar una Carta Poder Jurídica original Legalizada indicando el N° de la placa a recoger.

#### PROCEDIMIENTO:

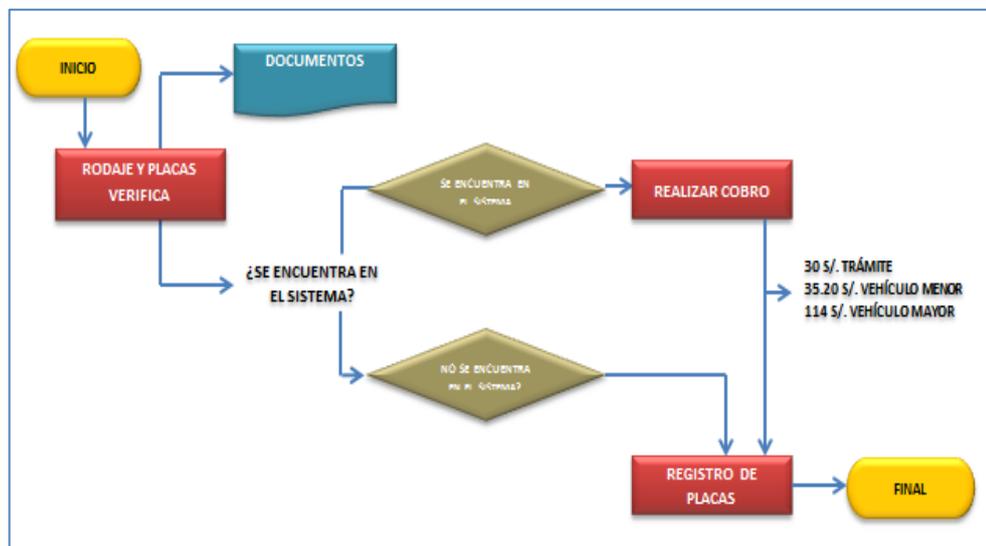
1. Verificación de documentos (tarjeta de propiedad, orden de giro, DNI).
2. Verificar si se encuentra en el sistema:
  - a. **Si se encuentra en el sistema;**
    - Realizar la búsqueda física de la placa a entregar.
    - Se entrega la placa.
    - El usuario firma la constancia de entrega y conformidad.
    - Se registra en el sistema.
  - b. **Si no se entra en el sistema:** empieza desde el inicio del trámite para solicitar placa.



En el procedimiento de entrega de placas inicia con el ingreso de la consulta en el área de Administración quien recepciona los documentos y hace saber el plazo de entrega. Cuando se cumple el plazo de entrega el solicitante se acerca al área de administración y éste verifica si se encuentra la placa o no, si no se encuentra se alarga el plazo pero si se encuentra se pasa a la búsqueda física de la placa, a continuación se entrega la placa, se hace firmar la constancia y se registra en el sistema dando finalizado proceso.

### 3.2.5.2.2. Procedimiento de Registro de Placas

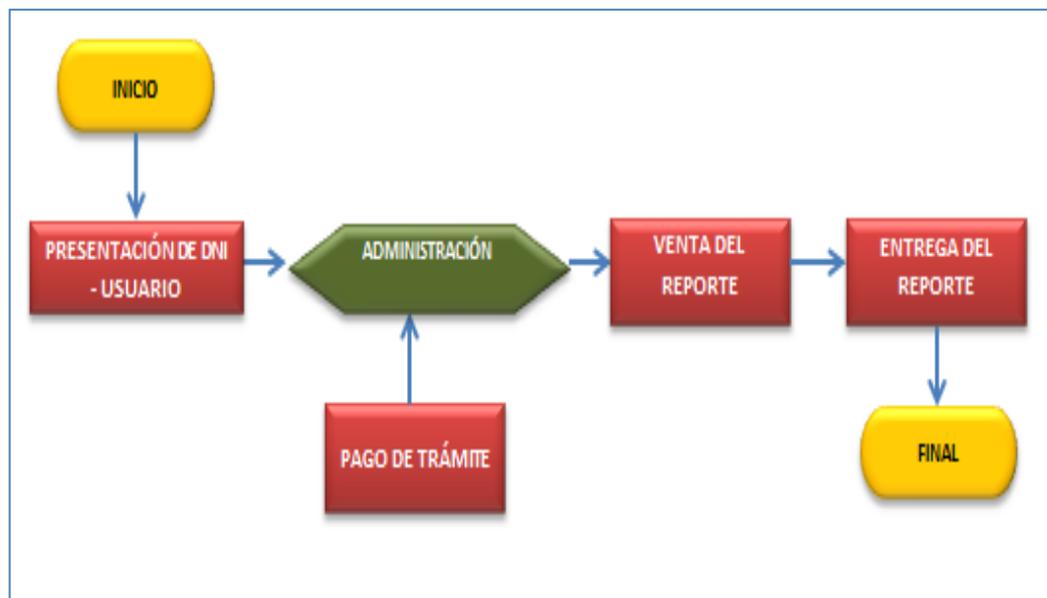
1. Verificación de documentos del usuario (tarjeta de propiedad, DNI).
2. Buscar si se encuentra registrado del sistema.
  - a. **Si se encuentra en el sistema;** pasa automáticamente a entrega de placas.
  - b. **Si no se encuentra en el sistema;**
    - Se hace un cobro por trámite de 30 S/.
    - Adicionalmente se le hará un cobro dependiendo de su vehículo: si es vehículo menor 35.20 S/. si es vehículo mayor 114 S/.



En el proceso de verificación de placas se verifica los documentos del rodaje y placas si no se encuentra en el sistema se hace el cobro respectivo y si se encuentra se entrega automáticamente la plaza quedando registrada y terminando el proceso.

### 3.2.5.2.3. Procedimiento de Venta de Reportes Financieros

1. Presentar DNI (en original y copia).
2. El documento original pasa por un proceso de verificación inmediata.
3. Pago por derechos del servicio según tarifario vigente.
4. Venta de Reporte Financiero (la venta se realiza previa presentación del DNI).
5. Entrega del Reporte en físico.



Para el procedimiento de venta de reportes financieros se hace presente el DNI del usuario quien es recepcionado por el área de Administración donde también

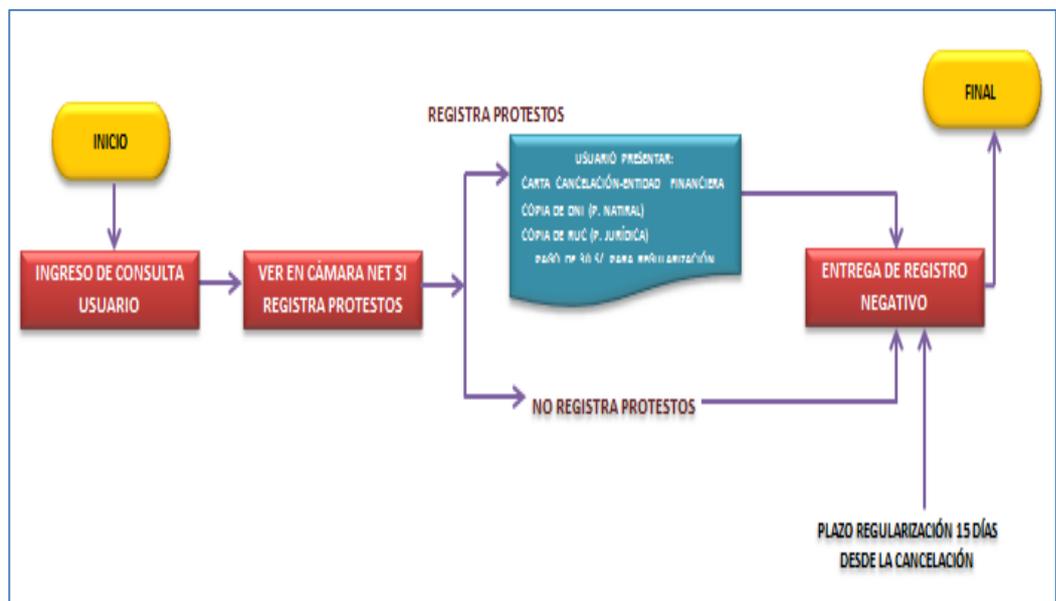
se realiza el pago del trámite, a continuación se realiza la venta del reportes, luego se entrega el reporte finalizando el proceso.

### 3.2.5.2.4. Procedimiento de Regularización de Protestos

1. Ver en Cámara Net si registra Protestos.
2. En el caso que presente protestos:

Requisitos:

- Carta de Cancelación de la Entidad Financiera.
  - Copia de DNI (Persona Natural).
  - Copia de RUC (Persona Jurídica).
  - Pago de S/.30 para regularización.
3. Entrega de certificado negativo (hace constar que no tiene ningún protesto en ninguna entidad financiera).
  4. Plazo de regularización 15 días desde la cancelación.



En el proceso de Regulación de Protestas inicia al ingreso de la consulta del usuario, luego se verifica en cámara net si registra protestas, si registra se requiere la Carta de Cancelación de la Entidad Financiera, copia DNI (persona natural), copia de Ruc (persona jurídica) y pago de regulación de 30 soles, si no registra protesto continua en ambos casos con la entrega del registro negativo el cual tiene un plazo de regulación de 15 días desde la cancelación dando concluido el proceso.

#### **3.2.5.2.5. Procedimientos de Venta de Cursos/Capacitaciones**

1. Sondeo del mercado.
2. Presentar Propuesta y Requerimiento mensual a la oficina de Gerencia General.
3. Oficina de gerencia informa a todas las unidades orgánicas de la Cámara de comercio e Industrias de Huánuco.
4. Elaboración del diseño del flayer mensual y semanal.
5. Elaboración de oficios de invitación a las distintas instituciones públicas y privadas con referencia a los temas relaciones.
6. Elaboración de trabajo de campo semanal.
  - Reparto de invitaciones
  - Envío de correos
  - Promoción por redes sociales
  - Afiches en los periódicos murales de las instituciones
  - Llamadas telefónicas

- Recopilación de nuevos contactos para la inclusión a la base de datos.

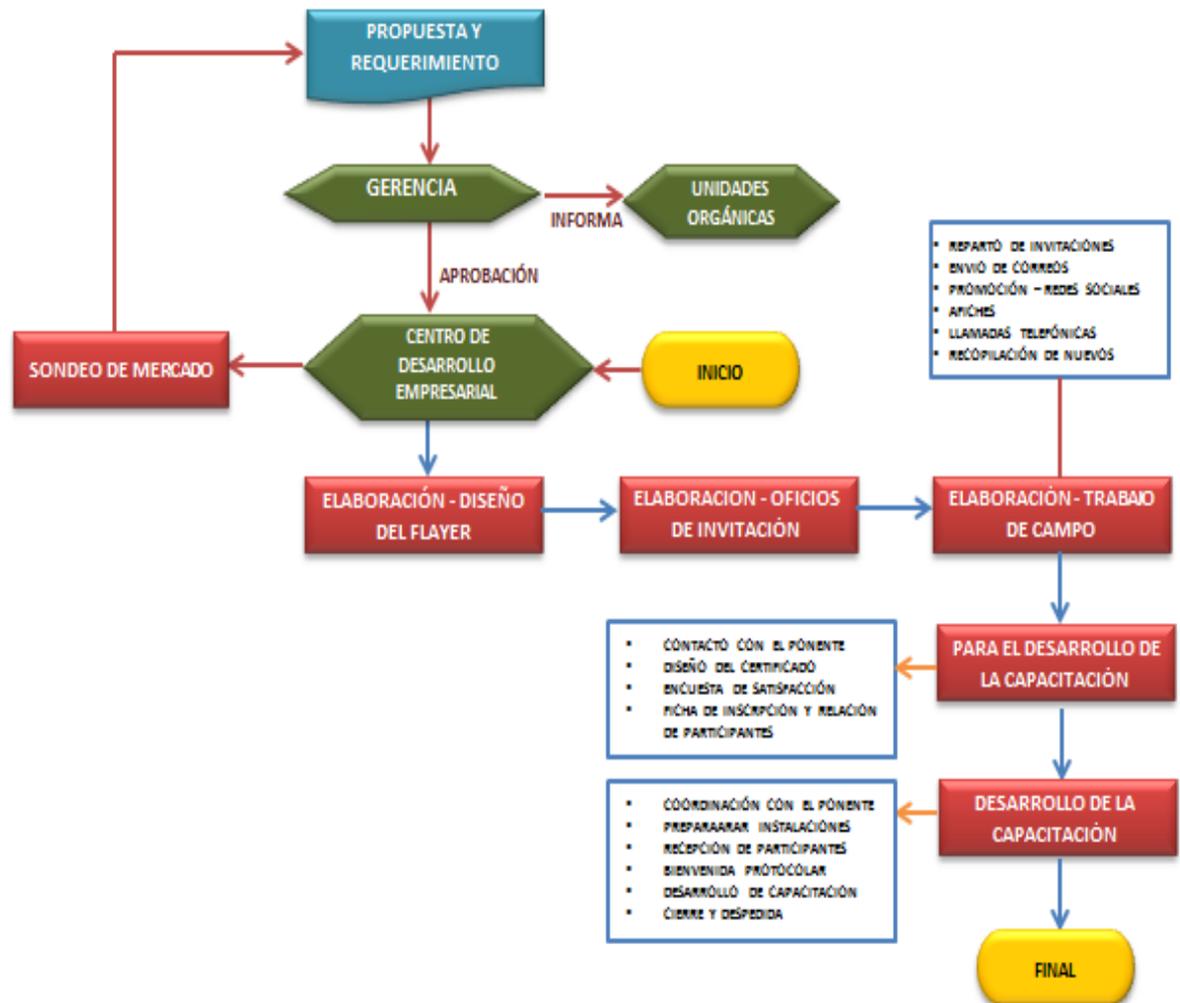
#### 7. Para el desarrollo de la capacitación

- Contacto con el ponente (teniendo currículum vitae).
- Contenido de la ponencia.
- Diseño del certificado del participante.
- Certificado del ponente.
- Encuestas de satisfacción.
- Ficha de inscripción.
- Relación de asistencias.

#### 8. Día de inicio y desarrollo de la capacitación

- Coordinación previa con el ponente.
- Preparación de instalaciones (cañón multimedia, laptop, pizarra, plumones, equipo de audio, limpieza, iluminación, ventilación y materiales según requerimiento del ponente).
- Habilitación de sonido o video institucional.
- Recepción de participantes y firma de la relación de asistentes.
- Bienvenida protocolar.
- Presentación y desarrollo de la capacitación por el ponente encargado.
- Invitación a las posteriores actividades realizadas por el centro de desarrollo empresarial.

- Cierre de la capacitación por parte del coordinador y toma de datos a través de la encuesta de satisfacción.
- Despedida.



El Procedimiento de Cursos/Capacitaciones inicia en el Centro de Desarrollo Empresarial quien realiza un sondeo de mercado y continúa con la propuesta y requerimiento que se lo hace saber a la gerencia. Esta informa a las unidades orgánicas y con su aprobación pasa a centro de Desarrollo Empresarial quien inicia con la Elaboración – Diseño del Flyer, después la Elaboración – Oficios de Invitación, luego la Elaboración – Trabajo de Campo, continua con para el

desarrollo de la capacitación y finaliza con el desarrollo de la capacitación dando finalizado el proceso.

### 3.3. Costo de Implementación del Sistema de Gestión

#### 3.3.1. Recursos Humanos

La implementación del Sistema de Gestión de Calidad determina la exigencia de los siguientes recursos en esta categoría.

Recursos	Responsabilidad	Costo U
Ing. Industrial	Capacitador encargado de establecer los mecanismos de entrada y salida de cada procedimiento.	S/. 5000
Administración	Encargado de establecer los procedimientos en los principales documentos de gestión	S/. 2500
Marketing	Encargado de establecer cada procedimiento como estrategia de atención al cliente.	S/. 2500
Facilitador	Encargado de facilitar la logística para el desarrollo del taller de implementación	S/. 1500
Monitor	Encargado de ver el cumplimiento de la implementación	S/. 3000

#### 3.3.2. Recursos Materiales

Los recursos materiales que se requieren se describen en la tabla siguiente en el que se expone la necesidad de contar con impresiones para cada funcionario que requiere

los procedimientos durante el sistema de gestión que se va inducir en cada uno de ellos.

Recursos	Detalles	Cantidad estimada
Separatas	Incluirán los procedimientos del sistema de gestión de cada cartera de servicios.	30 unidades
Útiles de escritorio	Garantiza la impresión, la inducción de los procedimientos diseñados.	Global
Informáticos	Cañón multimedia, laptop, puntero láser	Global

Ambos recursos son parte de los costos totales que se requiere para la implementación del sistema de gestión de calidad de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco.

Respecto al financiamiento que determine los costos estos serán asumidos por la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco, dada la necesidad que requiere la institución para diseñar este paquete de procedimientos para mejorar los servicios que administra en sus diferentes áreas. Dichos costos son considerados así, dado que la expectativa que tiene la Cámara es el de recuperar dicha inversión tras la prestación adecuada de los servicios que ofrece. Eh allí la naturaleza del trabajo que se viene desarrollando.

### 3.3.3. Costos

Recursos	Detalles	Cantidad	CU	Costo Total
Humanos	Ing. Industrial	1	S/. 5000	S/. 5000
	Administrador	1	S/. 2500	S/. 2500
	Marketing	1	S/. 2500	S/. 2500
	Facilitador	1	S/. 1500	S/. 1500
	Monitor	1	S/. 3000	S/. 3000
Materiales	Separatas	30	S/. 20	S/. 600
	Útiles de escritorio	Global	S/. 400	S/. 400
	Informáticos	Global	S/. 1500	S/. 1500
Otros	Breack, movilidad	Global	S/. 1000	S/. 1000

Total				S/. 18000
-------	--	--	--	-----------

### 3.3.4. Cronograma de Actividades

Actividades	semanas								
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
Taller de Inducción	■								
Implementación en oficinas			■						
Seguimiento de la Implementación	■								
Implementación de aspectos complementarios							■		
Informes de implementación			■			■			
Monitoreo	■								

El monitoreo de las tareas de implementación de los sistemas considera el monitoreo como una actividad permanente.

### **3.4. Contratación de Hipótesis**

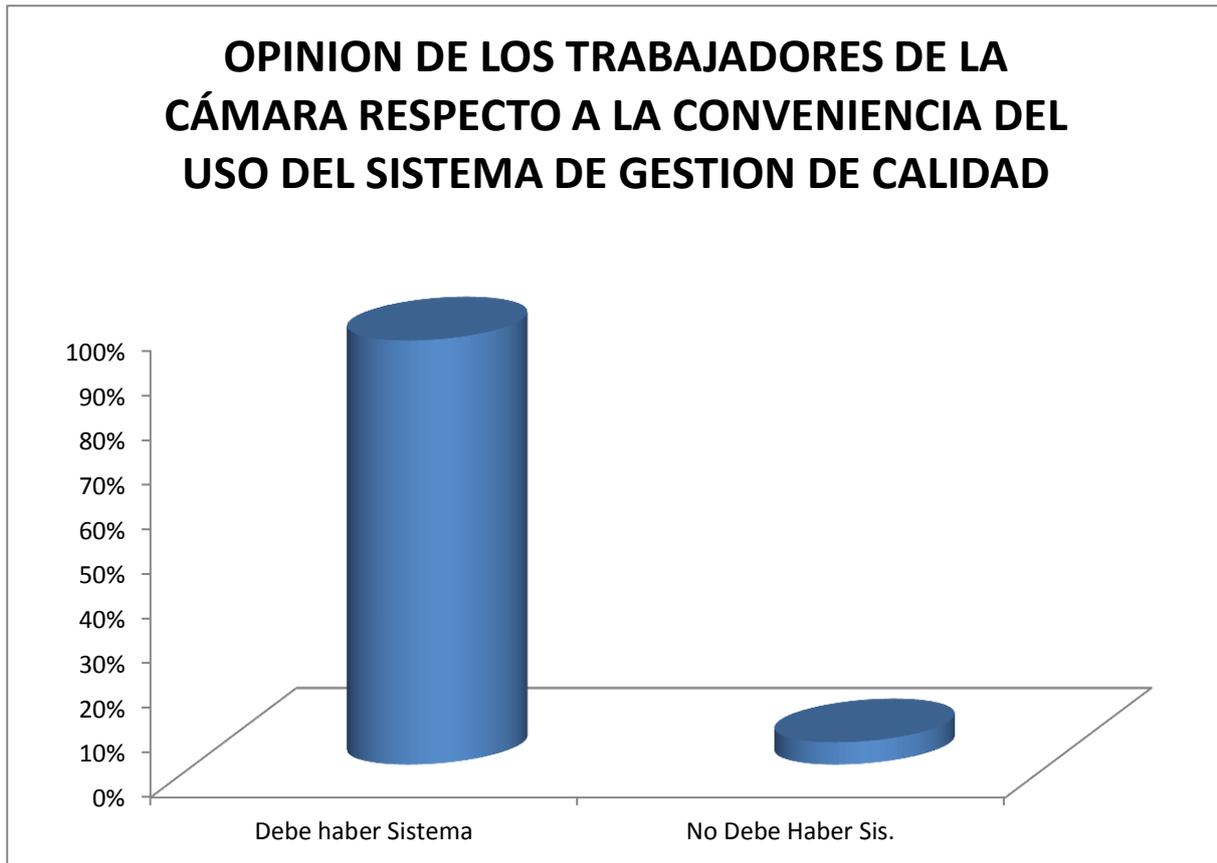
La hipótesis planteada para esta tesis es que el Sistema de Gestión formulada permitirá que los servicios de la Cámara se ofrezcan eficientemente con un enfoque de rentabilidad social y económica para esta institución.

Para corroborar esta hipótesis hemos consultado respecto a esta posibilidad a los trabajadores y funcionarios de la Cámara de Comercio quienes han sustentado que tener definido las características de la prestación del servicio puede optimizar los recursos, los tiempos y el esfuerzo al que se dedica cada colaborador.

Como se puede observar en los gráficos siguientes la respuesta de los trabajadores manifiesta que al 95% que si deben contar con este sistema propuesta, y que debería tener sesiones de inducción para todos para poder manejar los procedimientos estándares que requiere el servicio.

El 5% que no considera importante sostiene que la característica de la institución es pública y requeriría otro tipo de seguimiento. Opinión que se toma en cuenta, sin embargo, no es trascendental para la naturaleza de la investigación. Quienes opinaron de esta forma son los trabajadores nuevos quienes no participaron en la formulación de otros documentos de gestión con los que cuenta la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco.

**Ver Gráfico Siguiete:**

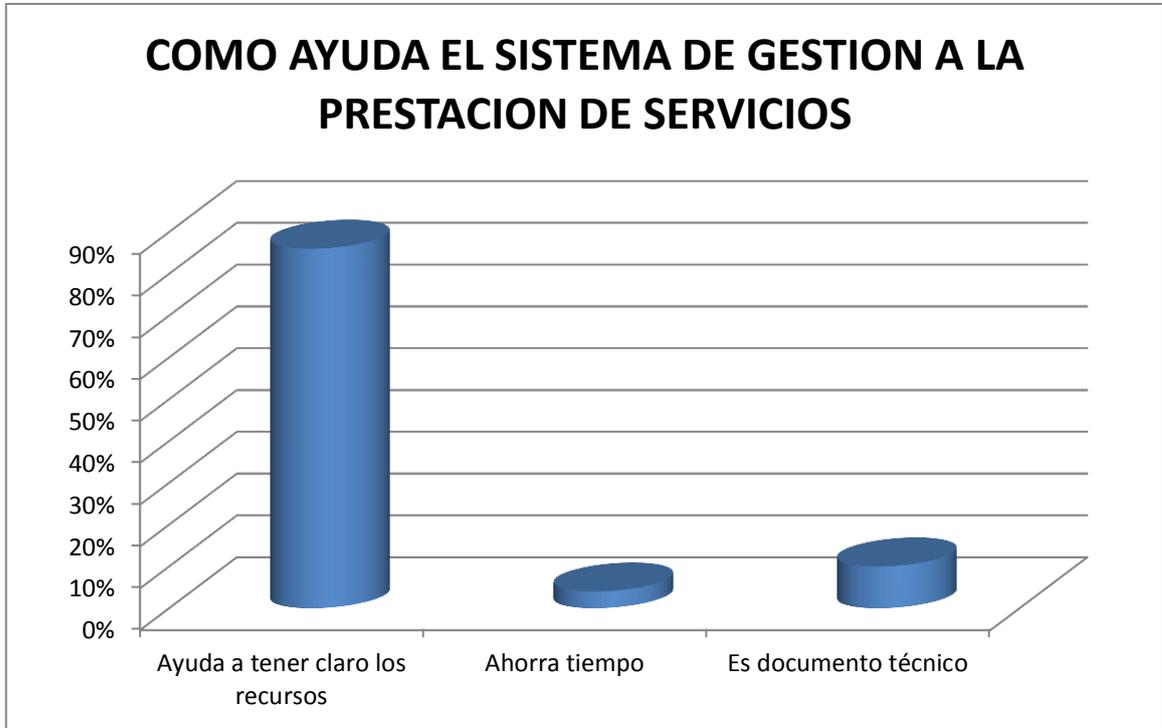


En el siguiente gráfico se puede analizar la opinión de los trabajadores de como este sistema de gestión puede ayudar a mejorar la eficiencia en la prestación de la cartera de servicios con las que cuenta la Cámara de Comercio.

El 86% considera que ayuda a tener claro los recursos y procedimientos necesarios. El 4% considera que permite ahorrar tiempo en la prestación del servicio. Y el 10% considera que es necesario porque es un documento técnico que permite tener una mejor orientación técnico – práctica.

Como se puede ver en estos resultados las respuestas son positivas en favor de contar con un sistema de gestión de la

calidad. Debiendo ejecutarse la implementación de forma rápida y oportuna para tener resultados adecuados.



Con estos dos cuadros se puede validar la hipótesis que se ha planteado, por lo que podemos inferir que efectivamente los documentos de gestión ayudarán a tener en cuenta recursos claros, ahorro de tiempo y documentos técnico para la prestación de los servicios de la Cámara de Comercio. Para los trabajadores el nivel de significancia es importante.

## **CAPITULO IV**

### **DISCUSION DE RESULTADOS**

#### **4.1. Relación de la Bibliografía con la experiencia práctica**

##### **4.1.1. En relación a las bases Teóricas, (ARBOS L. C., 2010)**

en su libro Gestión Integral de la Calidad Total sostiene que los servicios deben incluir estándares en su etapa de producción que haga uniforme el desarrollo de cada unidad vendida. A partir de este concepto la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco entendido que como ofertante de servicios debe considerar el diseño de sistemas que incluyan elementos de entradas y salidas en todo su proceso. Solo así garantizará que sus servicios sean eficientes en función a lo que requiere el mercado.

De igual forma, (VELASCO, 1994) en su libro Gestión de la Calidad Empresarial, orientada a la satisfacción del cliente sostiene que los objetivos de uniformizar la producción de

servicios tiene como objetivo brindar a los clientes productos con la misma calidad sin discriminar sus formas, o sus requerimientos. Este es un principio que la Cámara de Comercio ha entendido y por ello ha permitido el desarrollo de un sistema integral de gestión de la calidad para su cartera de servicios. Dicho sistema tomo como base las diferentes carteras de clientes, y principales aspectos administrativos como contratación de personal, adquisición de equipos, programación de cursos, atención de protestos moras, servicios de placas entre otros similares que eran necesarios ser precisados para su producción.

(PASTOR, 2010) en su libro sistema de gestión integrada de la calidad manifiesta que este sistema debe interconectarse con las principales áreas dentro de la estructura organizacional, lo que conlleva integrarla funcionalmente y con los recursos con los que cuenta. Partiendo de esta premisa cada sistema diseñado para su cartera de servicios ha sido elaborado tomando en cuenta la operatividad de cada una de las áreas, en ese sentido considerando la prestación del mismo, y los documentos que sustentan estos se formularon con los requerimientos de los cooperantes.

Los trabajadores han manifestado que efectivamente este sistema va ayudar a cumplir con los objetivos de una

adecuada prestación del servicio, en ese sentido el 95% de ellos manifestó que ellos ayudarían a cumplirlo. (HUANUCO, 1993) los estatutos de la Cámara de Comercio permite que la administración de la Cámara formule los documentos de gestión para cumplir los fines estatutarios para los que fue creado cumpliendo este dos objetivos fundamentales rentabilidad social y rentabilidad económica.

4.1.2. **En torno al problema planteado,** La propuesta elaborada soluciona una carencia que tiene la Cámara de Comercio e Industria de Huánuco en torno a la necesidad que tiene de formalizar sus procedimientos a través de un reglamento que garantice el cumplimiento de cada aspecto considerado en la oferta de sus diferentes servicios. Tal como mencionaron los trabajadores de la institución este instrumento administrativo incluye y vincula sus acciones operativas en protocolos necesarios que se deben de cumplir para lograr la eficiencia en la prestación del servicio. El sistema desarrollado se integra a los alcances de los documentos de gestión que actualmente cuenta esta institución, en ese sentido, reduce los riesgos de desaprovechar los recursos en tiempos ociosos, por el contrario, permitirá que los servicios sean optimizados ampliándose la cantidad de

atenciones por día. Por ende, la propuesta soluciona los problemas que actualmente tiene la Cámara.

4.1.3. **Respecto a los Antecedentes,** (ORTEGA BULEJE, 2013) En su tesis que elabora una propuesta de gestión de la calidad para una empresa metalmecánica sostiene que es necesario diseñar estándares adecuados y que estos deben ser implementados en todos los niveles de la organización, es por ello, que la propuesta del sistema involucra un cronograma de actividades que obliga al directorio financiar la implementación contratando los profesionales que sean necesarios para tal fin. (BONILLA, 2010) en su tesis presentada a Universidad de Veracruz demostró que la propuesta de gestión de a calidad mejora sosteniblemente la producción en la industria especializada, él inicio el trabajo a partir de la revisión de los documentos de gestión inicial para poder evacuar luego una propuesta con esos fines. Esa tarea es replicada en la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco. (AVILA, 2013) en sus tesis de Maestría respecto a un modelo de gestión de la calidad en el marco del Balanced Scorecard sostiene su utilidad y determina el alcance en toda la empresa. Similar al trabajo desarrollado durante la tesis. Estos modelos tienen la utilidad demostrada en las empresas en las que

se han aplicado, por ende, se cuenta con la garantía de que en la Cámara no vaya ser la excepción.

4.1.4. En Relación a la Hipótesis, la propuesta considera elementos fundamentales para su implementación en cada una de las áreas, como, por ejemplo: procedimientos, recursos, costos, entre otros, así mismo, la Cámara cuenta con documentos de gestión básica como por ejemplo el ROF, MOF su estructura entre otros. Ambos han sido integrados en función a la necesidad que se tiene. Estos componentes en los documentos, y la propuesta del sistema corrobora la posibilidad de que tras su implementación la Cámara tenga servicio que se presten adecuadamente.

Finalmente podemos mencionar que la problemática, la teoría, sus antecedentes y la hipótesis tienen respuesta formulada para la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco. Su implementación no requiere un financiamiento con costos exorbitantes por lo que se determina su viabilidad.

## CONCLUSIONES

- La Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco, es una institución sin fines de lucro que brinda servicios con fines sociales y económicos, los mismos que requieren ser estandarizados para ser eficientes y lograr beneficiar a su público objetivo.
- El diseño de sus sistemas de gestión de la calidad se ha elaborado en base a la estructura orgánica actual con la cuenta, integrando los recursos y responsabilidades en cada una de los servicios que vayan ser producidos.
- Los sistemas de gestión de la calidad desarrollados incluyen elementos de entrada y salida de recursos. Procesos que han sido determinados por la práctica y han sido validados para efectos de este diseño de calidad.
- El financiamiento de la implementación de este sistema de la calidad será asumido íntegramente con recursos de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco, institución interesada en desarrollarlo para garantizar la eficiencia en la prestación del servicio con fines sociales y económicos.
- La Cámara de Comercio con 93 años de vida institucional ha desarrollado una estructura orgánica que le permite cumplir con sus fines estatutarios diseñando los servicios en base a las áreas operativas que se describen en su estructura. El cronograma de actividades propuesto para la implementación del sistema de gestión de la calidad esta función al requerimiento inmediato de la institución.
- El sistema se suma a los otros documentos de gestión con los que cuenta la institución como el ROF, MOF, RIT, entre otros, descrito en los ítems anteriores.

## SUGERENCIAS

- La Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco, debe implementar el cronograma de actividades y asumir el financiamiento del sistema de gestión de calidad elaborado para que inmediatamente las áreas puedan aplicarlos y cumplir con los objetivos propuestos.
- La Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco, debe establecer principios de calidad publicados en sus diferentes espacios publicitarios para que sus socios, sus clientes en general entiendan que se está comprometiendo con la eficiencia en la prestación de los servicios de su cartera.
- La Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco, debe imprimir los procedimientos suscritos en su sistema de gestión propuesta dado que es necesario que los clientes sepan los alcances administrativos de los servicios que requieren.
- La Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco, debe informatizar el sistema de gestión propuesto dado que le permitirá tener insumos estadísticos para contabilizar su prestación y el uso adecuado de los recursos que se requiere.
- La Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco, debe incluir en su estructura orgánica una unidad de gestión de la calidad que este en constante evaluación del cumplimiento del sistema elaborado, permitiendo hacer las correcciones necesarias para su desarrollo. Y de esta forma postular a la certificación ISO 9001:2008.

**BIBLIOGRAFIA**

- ✚ ARBOS, L. C. (2010). GESTION INTEGRAL DE LA CALIDAD: IMPLANTACION, CONTROL Y CERTIFICACION. BARCELONA: PROFIT EDITORIAL.
- ✚ ARBOS, L. C. (2012). GESTION DE LA CALIDAD TOTAL. MADRID: ALBAZANS.
- ✚ AVILA, E. G. (2013). PROPUESTA DE DISEÑO DE IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTION ESTRATEGICO OPERATIVA A TRAVÉS DE LA INTEGRACION DE BALANCED SCORECARD. QUITO: UNIVERSIDAD SALESIANA.
- ✚ BONILLA, A. A. (2010). PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA: FILTRACION INDUSTRIAL ESPECIALIZADA S.A. DE VERACRUZ. VERACRUZ: UNIVERSIDAD VERACRUZANA.
- ✚ HUANUCO, C. D. (1993). ESTATUTOS DE LA CAMARA DE COMERCIO E INDUSTRIAS DE HUANUCO. HUANUCO: HUANUCO.
- ✚ NUÑEZ, L. K. (2014). ANALISIS Y MEJORA DE PROCESOS DE UNA EMPRESA CONSULTORA EN BASE A LA IMPLEMENTACION ISO 9001:2008 Y BALANCED SCORE CARD. LIMA: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU.
- ✚ ORTEGA BULEJE, V. E. (2013). PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001:2008 PARA LA EMPRESA METAL MECANICA SERVICIO MULTIPLE DE GRUAS ATLAS - HUANUCO. HUANUCO: UNIVERSIDAD HERMILIO VALDIZAN.
- ✚ PASTOR, J. R. (2010). SISTEMA DE GESTION INTEGRADA: CALIDAD PREVENCION Y MEDIO AMBIENTE. MADRID: VISION NET.
- ✚ ROBERTO, H. S. (2006). METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION. MEXICO: MCGRAW HILL.
- ✚ VALCARCEL, Y. E. (2007). PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD ISO 9001 Y SU RELACION CON LA GESTION ESTRATEGICA POR INDICADORES BALANCED SCORECARD APLICADO A UN OPERADOR LOGISTICO. LIMA: PONTIFICA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU.
- ✚ VELASCO, J. A. (1994). GESTION DE LA CALIDAD EMPRESARIAL: CALIDAD EN LOS SERVICIOS Y ATENCION AL CLIENTE CALIDAD TOTAL. MADRID : ESIC.

# **ANEXOS**