



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Diseño de un modelo de gestión con un enfoque basado en
procesos acorde a la norma ISO 9001-2015 de la empresa
de transporte pesado Imporlogistic S.A ubicada en la
ciudad de Quito, en el año 2023.**

Trabajo de integración curricular previo a la obtención del título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Autor: Vélez Vásquez Tyrone Darío

Director: Loaiza Aguirre, Patricia Gabriela

SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS

2024



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NC-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2024

Aprobación del director del Trabajo de Integración Curricular

Loja, 02 de Julio del 2024

Doctora

Glenda Edith Ponce Espinosa

Director de la carrera de Ciencias económicas y empresariales

Ciudad.-

De mi consideración:

Me permito comunicar que, en calidad de director del presente Trabajo de Integración Curricular denominado: Diseño de un modelo de gestión con un enfoque basado en procesos acordé a la norma ISO 9001-2015 de la empresa de transporte pesado Imporlogistic S.A ubicada en la ciudad de Quito, en el año 2023 realizado por Tyrone Darío Vélez Vásquez ha sido orientado y revisado durante su ejecución, así mismo ha sido verificado a través de la herramienta de similitud académica institucional, y cuenta con un porcentaje de coincidencia aceptable. En virtud de ello, y por considerar que el mismo cumple con todos los parámetros establecidos por la Universidad, doy mi aprobación a fin de continuar con el proceso académico correspondiente.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,

Director: Patricia Gabriela Loaiza Aguirre

C.I.: 1103375943

Correo electrónico: pgloaiza@utpl.edu.ec

Declaración de autoría y cesión de derechos

Yo, Tyrone Dario Vélez Vásquez, declaro y acepto en forma expresa lo siguiente:

Ser autor del Trabajo de Integración Curricular denominado: Diseño de un modelo de gestión con un enfoque basado en procesos acorde a la norma ISO 9001-2015 de la empresa de transporte pesado Imporlogistic S.A ubicada en la ciudad de Quito, en el año 2023, de la carrera de Administración de Empresas, específicamente de los contenidos comprendidos en: capítulo uno, marco teórico; capítulo dos, marco metodológico; capítulo tres, marco institucional; capítulo cuatro, propuesta de modelo de gestión con un enfoque basado en procesos acorde a la norma ISO 9001-2015 de la empresa de transporte pesado Imporlogistic S.A ubicada en la ciudad de Quito, en el año 2023, acciones para mejorar los resultados de la empresa, conclusiones, recomendaciones, referencias y apéndice, siendo Loaiza Aguirre Patricia Gabriela, directora del presente trabajo; también declaro que la presente investigación no vulnera derechos de terceros ni utiliza fraudulentamente obras preexistentes. Además, ratifico que las ideas, criterios, opiniones, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad. Eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones judiciales o administrativas, en relación a la propiedad intelectual de este trabajo.

Que la presente obra, producto de mis actividades académicas y de investigación, forma parte del patrimonio de la Universidad Técnica Particular de Loja, de conformidad con el artículo 20, literal j), de la Ley Orgánica de Educación Superior; y, artículo 91 del Estatuto Orgánico de la UTPL, que establece: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad", en tal virtud, cedo a favor de la Universidad Técnica Particular de Loja la titularidad de los derechos patrimoniales que me corresponden en calidad de autor/a, de forma incondicional, completa, exclusiva y por todo el tiempo de su vigencia.

La Universidad Técnica Particular de Loja queda facultada para ingresar el presente trabajo al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública, en cumplimiento del artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

.....

Autor: Tyrone Dario Vélez Vasquez

C.I.: 0928470483

Correo electrónico: tdvelez1@utpl.edu.ec

Dedicatoria

En primer lugar, dedico esta tesis a mi madre Blanca Vásquez, quien ha guiado mi camino con sus consejos y cariño no solo en mi etapa académica, sino en toda mi vida; a mi hermana Keylen Rivera, por apoyarme incondicionalmente en todos los desafíos con que se me han presentado a lo largo del camino.

A mi esposa Jeniffer Zambrano, por su comprensión, amor y paciencia infinita además de su constante aliento para fortalecerme en cada momento de quebranto.

Y a mi amado hijo Alan Vélez, la razón de luchar cada día para superarme y ser un ejemplo.

Agradecimiento

Agradecer a todos quienes conforman la Universidad Particular de Loja, especialmente a quienes conforman la carrera de administración de empresas por su aporte a mi formación académica de principio a fin. Una distinción especial a mi directora de Tesis la Magister Patricia Gabriela Loaiza Aguirre, por su paciencia y su aporte para la realización del presente trabajo de titulación. Para culminar agradecer a mi familia, que con su apoyo me han impulsado a conseguir todos mis objetivos, tanto personales como profesionales.

Índice de contenido

Resumen		1
Abstract.....		2
Introducción		3
Capítulo uno		5
Marco teórico		5
1.1	Gestión empresarial	5
1.2	Importancia de la gestión empresarial.....	5
1.3	Modelos de gestión empresarial.....	5
1.4	Evolución de los modelos de gestión empresarial	6
1.5	Gestión por procesos.....	8
1.5.1	<i>Ventajas de la Gestión por procesos</i>	8
1.6	Generalidades acerca del concepto de la calidad.....	10
1.7	Mapa de Procesos	10
1.7.1	<i>Herramientas para el diseño de procesos y pasos a seguir</i>	11
1.8	Diagrama de flujo.....	14
1.8.1	<i>Clases de diagramas de flujo</i>	14
1.8.2	<i>Simbología en diagramas de flujo</i>	15
1.9	Definición de análisis de valor agregado	17
1.10	Definición de manual de procesos	17
1.10.1	<i>Modelos de manuales de procesos</i>	18
1.11	Indicadores de gestión de procesos	27
1.12	Beneficios de los Indicadores de gestión	28
1.13	Organización internacional de normalización ISO (ISO 9001-2008).....	29
1.13.1	<i>Familia ISO 9000</i>	29

1.13.2	<i>Familia ISO 9001:2015</i>	30
1.14	Beneficios de la Norma ISO 9001:2015	30
1.15	Ciclo PHVA	31
	Capítulo dos	34
	Marco metodológico y análisis de resultados	34
2.1.	Enfoque de investigación	34
2.2.	Método de investigación.....	35
2.2.1.	<i>Descriptivo</i>	35
2.2.2.	Cuantitativo	35
2.3	Técnicas de investigación	36
2.5	Proceso de análisis de resultados	38
	Capítulo tres	40
	Marco institucional	40
3.1	Diagnóstico actual de la empresa	40
3.2	Estructura organizacional.....	40
3.3	Misión	42
3.4	Visión.....	42
3.5	<i>Valores organizacionales</i>	43
3.6	Análisis FODA	43
3.7	Análisis interno	44
3.7.1	<i>Fortalezas</i>	44
3.7.2	<i>Debilidades</i>	45
3.8	Análisis externo	46
3.8.1	<i>Amenazas</i>	46
3.8.2	<i>Oportunidades</i>	47
8.3	Análisis de resultados de la entrevista.....	48
	Capítulo cuatro	76

Propuesta de modelo de gestión por procesos basado en la norma ISO 9001-2015 de la empresa de transporte pesado Imporlogistic S.A ubicada en la ciudad de Quito, en el año 2023.....		76
4.1	Objetivo de la propuesta.....	76
4.1.1	<i>Objetivo general.....</i>	76
4.1.2	<i>Objetivos específicos.....</i>	76
4.2	Mapa de procesos.....	76
4.3	Caracterización de procesos.....	77
4.3.1	<i>Caracterización de procesos estratégicos.....</i>	78
4.3.2	<i>Caracterización de procesos operativos.....</i>	80
4.3.3	<i>Caracterización de procesos de apoyo.....</i>	83
4.4	Plan de implementación de la propuesta de modelo de gestión.....	85
4.5	Costo de implementación del modelo de gestión.....	90
Conclusiones.....		94
Recomendaciones.....		95
Referencias.....		96
Apéndices.....		99
<i>Apéndice A: Entrevista gerente general y gerente de operaciones.....</i>		99
<i>Apéndice B: Cuestionario encuesta al personal administrativo y operativo.....</i>		101

Índice de tablas

Tabla 115 Representación gráfica	15
Tabla 2 ISO 9001-2015.....	30
Tabla 3 Población estudiada para la entrevista a la empresa Imporlogistic S.A.....	38
Tabla 4 Población estudiada para la encuesta a la empresa Imporlogistic S.A.....	38
Tabla 5 Resultados de la entrevista realizada a los directivos de la empresa Imporlogistic S.A.	49
Tabla 6 Departamentos de la empresa Imporlogistic S.A	41
Tabla 7 Matriz FODA.....	43
Tabla 8 Planificación de rutas.....	78
Tabla 9 Gestión de calidad	79
Tabla 10 Seguimiento del servicio.....	80
Tabla 11 Asistencia remota	80
Tabla 12 Ventas.....	81
Tabla 13 Mantenimiento de flota.....	82
Tabla 14 Gestión administrativa-financiera.....	83
Tabla 15 Gestión de talento humano.....	84
Tabla 16 Plan de implementación.....	85
Tabla 17 Costo de implementación	90

Índice de figuras

Figura 1	Mapa de Procesos	11
Figura 2	Modelo BPM	20
Figura 3	Modelo BPR	21
Figura 4	Cadena de valor	23
Figura 5	Modelo six sigma	27
Figura 6	Organigrama de la empresa Imporlogistic sociedad anónima	41
Figura 7	Manual de Procesos	53
Figura 8	Capacitación del personal	54
Figura 9	Información de los procesos laborales	54
Figura 10	Disponibilidad de herramientas tecnológicas	55
Figura 11	Integración de departamentos	56
Figura 12	Planificación de rutas	56
Figura 13	Asignación de rutas	57
Figura 14	Mantenimiento preventivo	58
Figura 15	Planificación de actividades	58
Figura 16	Sistema tecnológico	59
Figura 17	Evaluación de resultados	59
Figura 18	Gestión de flujo de efectivo	60
Figura 19	Manejo de cuentas por cobrar y pagar	60
Figura 20	Control de costos y gestión de activos	61
Figura 21	Planificación de financiamiento	61

Figura 22 Conformidad de remuneración laboral.....	62
Figura 23 Control de inventarios	62
Figura 24 Procesos definidos	63
Figura 25 Optimizar procesos	63
Figura 26 Desempeño laboral	64
Figura 27 Lineamiento con normas ISO	64
Figura 28 Herramientas de trabajo	65
Figura 29 Seguimiento de ventas	65
Figura 30 Técnicas de ventas.....	66
Figura 31 Plan de captación de clientes	66
Figura 32 Base de datos	67
Figura 33 Apertura al personal	67
Figura 34 Estrategias de marketing.....	68
Figura 35 Estrategias de marketing.....	68
Figura 36 Flujograma logístico	72
Figura 37 Flujograma financiero.....	73
Figura 38 Flujograma administrativo	74
Figura 39 Flujograma comercial	75
Figura 40 Mapa de procesos de la empresa Imporlogistic S.A.	77

Resumen

El objetivo de esta investigación es diseñar un modelo de gestión con un enfoque basado en procesos acorde a la norma ISO 9001-2015 para la empresa Imporlogistic S.A. Para llevar a cabo este trabajo, se utilizó una metodología de investigación mixta, considerando tanto variables cualitativas como cuantitativas. Se realizó una investigación de campo, recolectando información mediante encuestas y entrevistas sobre la situación de la empresa de transporte Imporlogistic S.A., teniendo en cuenta a la población de dicha empresa y obteniendo así los criterios de los trabajadores y de los altos mandos.

Los datos obtenidos reflejaron que en la empresa existen ciertas falencias, siendo la principal la ausencia de un modelo de gestión por procesos, lo cual genera una deficiencia en el accionar de Imporlogistic S.A. Al identificar la existencia de una falla, se propone diseñar un modelo de gestión de procesos que pueda ser incorporado efectivamente en la empresa Imporlogistic S.A., con el fin de mejorar su productividad.

Palabras clave: gestión por procesos, modelo de gestión por procesos, productividad.

Abstract

The objective of this research is to design a management model with a process-based approach in accordance with the ISO 9001-2015 standard for the company Imporlogistic S.A. To carry out this work, a mixed research methodology was used, considering both qualitative and quantitative variables. A field investigation was carried out, collecting information through surveys and interviews about the situation of the transport company Imporlogistic S.A., taking into account the population of said company and thus obtaining the criteria of the workers and senior management.

The data obtained reflected that there are certain shortcomings in the company, the main one being the absence of a process management model, which generates a deficiency in the actions of Imporlogistic S.A. By identifying this deficiency, it is proposed to implement a process management model that can be effectively incorporated into the company Imporlogistic S.A., in order to improve its productivity.

Keywords: process management, process management model, productivity.

Introducción

El propósito de esta investigación es diseñar un modelo de gestión por procesos para la empresa Imporlogistic S.A., para lo cual se realizó una investigación con los colaboradores y los altos mandos de la empresa, de esta manera se pudo obtener información sobre cómo maneja actualmente la empresa sus procesos. Para este trabajo, se empleó una metodología de investigación mixta, considerando tanto variables cualitativas como cuantitativas. Se llevó a cabo una investigación de campo, recopilando información a través de encuestas y entrevistas sobre la situación de la empresa de transporte Imporlogistic S.A., tomando en cuenta a la población de la empresa y obteniendo los criterios de los empleados y de los altos mandos.

En la actualidad las empresas se encuentran en constante evolución y deben adaptarse a los cambios en el mercado, para lograr mantenerse en competitividad con la competencia deben aplicar cambios que beneficien su productividad, de tal manera que este trabajo de investigación tiene la importancia de ofrecer un diseño de modelo de gestión basado en procesos acorde a la norma ISO 9001-2015.

En el proceso de elaboración del presente trabajo de investigación se destaca la apertura de los altos directivos de la empresa Imporlogistic, brindando la información necesaria para el correcto desarrollo del trabajo, sin embargo existieron también ciertos limitantes, como falta de fuentes de información en cuanto a la norma ISO 9001-2015 y la demora por parte de los colaboradores de la empresa Imporlogist.

El capítulo uno, titulado marco teórico, es una recopilación teórica donde se encuentran conceptos de gestión empresarial, modelos de gestión procesos, manuales de procesos, así como conceptos de normas ISO.

En el capítulo dos se detalla el marco metodológico y análisis de resultados utilizado para la investigación, así como las herramientas utilizadas y cómo se realizó el proceso de análisis de los datos obtenidos.

El capítulo tres expone la situación actual de la empresa, su misión, visión, un breve detalle de los procesos, como también, se detalla un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta en la actualidad Imporlogistic S.A.

El capítulo cuatro, titulado propuesta de modelo de gestión con un enfoque basado en procesos acorde a la norma ISO 9001-2015 de la empresa de transporte pesado Imporlogistic S.A ubicada en la ciudad de Quito, en el año 2023, detalla el procedimiento seguido para la propuesta, desde el objetivo hasta el plan de propuesta con presupuesto y tiempos esperados.

Los datos obtenidos revelaron ciertas deficiencias en la empresa, siendo la principal la falta de un modelo de gestión por procesos enfocados en normas ISO 9001 2015, lo que causa una ineficiencia en las operaciones de Imporlogistic S.A. Al identificar esta deficiencia, se propone diseñar un modelo de gestión de procesos alineados a las normas ISO 9001 2015 que pueda ser integrado de manera efectiva en la empresa Imporlogistic S.A., con el objetivo de mejorar su productividad.

Capítulo uno

Marco teórico

1.1 Gestión empresarial

Chiavenato (2007), define la gestión empresarial como el procedimiento sistemático que comprende la planificación, organización, integración, dirección y supervisión de los recursos; tales como, los intelectuales, humanos, materiales y financieros, entre otros, que conforman una empresa. Este proceso se orienta con la finalidad de optimizar los beneficios al máximo o lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización.

1.2 Importancia de la gestión empresarial

La gestión empresarial posibilita, por un lado, la formulación de metas y la delineación de estrategias que fomenten el desarrollo y crecimiento adecuado de la entidad en diversas áreas. Concurrentemente, se lleva a cabo la asignación eficiente de recursos, minimizando el desperdicio y reduciendo los costos al mínimo posible, con el propósito de alcanzar los objetivos con un alto grado de excelencia. Este proceso se desenvuelve en un entorno dinámico, caracterizado por la continua adaptación de los planes a las nuevas exigencias y demandas que surgen dentro de la estructura organizativa (Banco Santander, 2024).

1.3 Modelos de gestión empresarial

Según Del Carmen y Quintana (2020), un modelo constituye una representación reducida de una realidad específica, siendo esencialmente una simplificación o incluso un ideal que sirve para propósitos de investigación o experimentación, resultando útil para abordar necesidades particulares. Puede entenderse como una descripción simplificada de la realidad que facilita la comprensión, análisis y modificación de la misma.

En el ámbito de la investigación, al relacionar este término con la empresa y la gestión, se define un modelo como un conjunto ordenado de elementos que componen un sistema, permitiendo estructurar, representar y comprender de manera simplificada una realidad analizable, medible, modificable y flexible bajo la cual se rige la organización.

En este contexto, Del Carmen y Quintana (2020), mencionan que un modelo se configura como un esquema o marco de referencia, por ejemplo, para la administración de

una entidad en una organización, convirtiéndose en un patrón integral de funcionamiento. Estos modelos, aplicables tanto en empresas privadas como en la administración pública, son dinámicos y flexibles, destacándose por representar interrelaciones y estructuras, estableciendo límites de acción y permitiendo la variación de componentes o variable.

El modelo de gestión, entendido como un patrón o ruta de acción, adquiere mayor importancia al ser relacionado con la gestión, cuya etimología proviene del término latino "gestio", refiriéndose a la acción de llevar a cabo algo. La gestión, en este contexto, constituye un conjunto de operaciones realizadas para dirigir o administrar un negocio o empresa.

Dado que el modelo de gestión actúa como un patrón integral de funcionamiento, se requiere incorporar elementos como misión, visión, valores, objetivos principales y secundarios, protocolos, procesos e indicadores. Esta perspectiva integradora contribuye a la eficiencia organizativa y permite un movimiento circular mediante la mejora continua, en consonancia con la filosofía de calidad.

Un beneficio implícito de los modelos radica en proporcionar indicadores de rendimiento, facilitando la medición del desempeño y el logro de resultados. La gestión empresarial, naturalmente enraizada en el modelo como patrón o ruta de acción definido, busca mejorar la productividad y competitividad de una empresa o proyecto, siendo crucial para la sostenibilidad y viabilidad económica de la organización.

Según Del Carmen y Quintana (2020), el modelo de gestión empresarial adoptado por una empresa debe generar resultados positivos, medidos mediante parámetros como la rentabilidad, donde mayores ingresos que gastos resultan en utilidades. La rentabilidad se mide, por ejemplo, a través del ROI (rendimiento basado en la inversión). Además de buscar rentabilidad, la gestión empresarial aspira al crecimiento y desarrollo, especialmente cuando se integran aspectos tecnológicos y de comunicación actuales para mejorar la competitividad y alcanzar el desarrollo empresarial.

1.4 Evolución de los modelos de gestión empresarial

Del Carmen y Quintana (2020), destacan la evolución temporal que ha presenciado el desarrollo de diversos modelos de Gestión empresarial, suscitando la cuestión de cuáles son

los más prevalentes en el ámbito empresarial. Se identifican modelos como DUPONT, lean manufacturing, kaizen, modelo canvas, modelo de mintzberg, y el cuadro de mando integral, entre otros. Su contribución al éxito se encuentra vinculada a circunstancias específicas en el tiempo.

En función de la tendencia contemporánea denominada gestión basada en la calidad, se destacan dos corrientes de modelos de gestión:

- Los modelos de excelencia, como marco de referencia para la mejora de la gestión organizacional, buscan otorgar premios en distintos países para reconocer el compromiso, liderazgo y buenas prácticas empresariales. Estos modelos, reconocidos internacionalmente, fortalecen la imagen y credibilidad de las empresas al obtener reconocimientos gubernamentales u organizacionales. Modelos destacados incluyen el modelo deming, el modelo malcolm baldrige, el modelo europeo de gestión de calidad, y el premio iberoamericano de calidad.
- Los sistemas de gestión tipo ISO surgieron en 1979 con la creación de la british standard institution, después conocida como la organización internacional de normalización (ISO). Según Yáñez y Yáñez (2012), la ISO se centra en la certificación, auditoría y formación en normas para estandarizar procesos, generando un modelo de gestión de calidad con credibilidad. Su aplicación se fundamenta en ocho principios: organización enfocada en el cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque del sistema para la gestión, mejora continua, enfoque objetivo hacia la toma de decisiones basada en hechos y relación mutuamente beneficiosa con el proveedor. En la actualidad, se hace uso de la ISO 9001 versión 2000, ya que es aplicable a cualquier tipo de servicio y/o producto, relaciona el sistema de gestión de calidad con todos los procesos de las organizaciones, está orientada a la mejora continua y a la satisfacción de los usuarios, es compatible con otras normas y se consideran las necesidades de las partes interesadas.

Del Carmen y Quintana (2020), mencionan que, a diferencia de los modelos de excelencia, la certificación ISO se obtiene al cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2015. Las organizaciones buscan esta certificación a través de consultoras acreditadas, permitiendo a la empresa certificada proyectar una imagen de prestigio a nivel local e internacional. La ISO, con alcance mundial, exige que la empresa se organice bajo un modelo de gestión empresarial basado en el sistema de calidad.

1.5 Gestión por procesos

Según Ruiz Fuentes et al. (2014), la gestión basada en procesos implica administrar todos los sectores de la empresa de manera integral, alineándolos con los objetivos y la dirección establecida por la organización. En este enfoque de gestión de procesos, se destaca la importancia de la cadena de valor como un elemento crucial para optimizar la eficiencia operativa. Priorizar los resultados promueve la colaboración entre departamentos, siempre manteniendo como prioridad la satisfacción tanto de los clientes externos como de los participantes internos en el proceso.

Zambrano y Murillo (2019), refieren que, la eficaz gestión de los procesos que atraviesan todos los departamentos de una empresa es fundamental para garantizar su éxito. Estos procesos son esenciales tanto para los altos directivos como para el personal que trabaja en la consecución de los objetivos de manera estratégica y enfocada en obtener los mejores resultados. No obstante, es importante destacar que es necesario mantener una mejora constante en todos los aspectos, de manera que la organización esté preparada para enfrentar cualquier eventualidad, ya sea interna o externo.

1.5.1 Ventajas de la gestión por procesos

La gestión de procesos ofrece varias ventajas para las organizaciones. Algunas de las principales ventajas según Velasco (2009), son las siguientes:

- **Mejora de la eficiencia:** La gestión de procesos permite identificar y eliminar cuellos de botella, redundancias y actividades innecesarias en los procesos, lo que conduce a una mayor eficiencia operativa y ahorro de tiempo y recursos.

- **Mayor calidad:** Al estandarizar y controlar los procesos, se puede garantizar una mayor consistencia en la calidad de los productos o servicios entregados, lo que mejora la satisfacción del cliente.
- **Reducción de costos:** La optimización de los procesos puede llevar a una reducción significativa de los costos operativos al eliminar desperdicios y mejorar la productividad.
- **Mayor flexibilidad:** La gestión de procesos permite a las organizaciones adaptarse más fácilmente a los cambios en el entorno empresarial, ya que los procesos pueden ser modificados y ajustados de manera más ágil.
- **Mejora de la visibilidad:** Permite un seguimiento en tiempo real de los procesos, lo que facilita la toma de decisiones informadas y la identificación de problemas antes de que se conviertan en crisis.
- **Cumplimiento normativo:** Ayuda a garantizar el cumplimiento de regulaciones y normativas internas y externas, reduciendo el riesgo de sanciones o multas.
- **Mejora en la comunicación:** Facilita la comunicación y la colaboración entre los equipos y departamentos al estandarizar los procesos y las responsabilidades.
- **Enfoque en el cliente:** La gestión de procesos puede ayudar a alinear los procesos con las necesidades y expectativas de los clientes, lo que mejora la satisfacción del cliente y la retención.
- **Innovación:** Fomenta la innovación al permitir la identificación de áreas de mejora y la implementación de cambios de manera más efectiva.
- **Mayor competitividad:** Una gestión de procesos eficiente puede brindar a las organizaciones una ventaja competitiva al permitirles adaptarse más rápidamente a las demandas del mercado y ofrecer productos o servicios de mayor calidad.

La gestión de procesos ofrece una serie de beneficios que pueden ayudar a las organizaciones a ser más eficientes, competitivas y centradas en el cliente, lo que en última instancia contribuye al éxito a largo plazo (Velasco, 2009). Las normas ISO se configuran

como una de las herramientas más valiosas para trabajar en los Sistemas de Gestión de Calidad, gracias a que permiten regular sus estándares de calidad, su eficacia y su eficiencia, procurando solventar las necesidades de sus clientes.

1.6 Generalidades acerca del concepto de la calidad

De acuerdo con Kotler y Kevin (2006), los procedimientos de calidad se refieren a actividades que están cuidadosamente planificadas y se ejecutan de manera sistemática. Estas actividades son esenciales para brindar la confianza necesaria de que un producto o servicio cumplirá con los requisitos de calidad establecidos. A partir de este principio, los procedimientos de calidad desempeñan un papel fundamental en la búsqueda de la calidad en productos y servicios, una tarea que se vuelve cada vez más desafiante. Por lo tanto, es imperativo que todas las organizaciones desarrollen estrategias que estén en sintonía con los procedimientos de calidad, los cuales se han convertido en herramientas esenciales que deben utilizarse de manera adecuada y contextualizada en el marco de la organización.

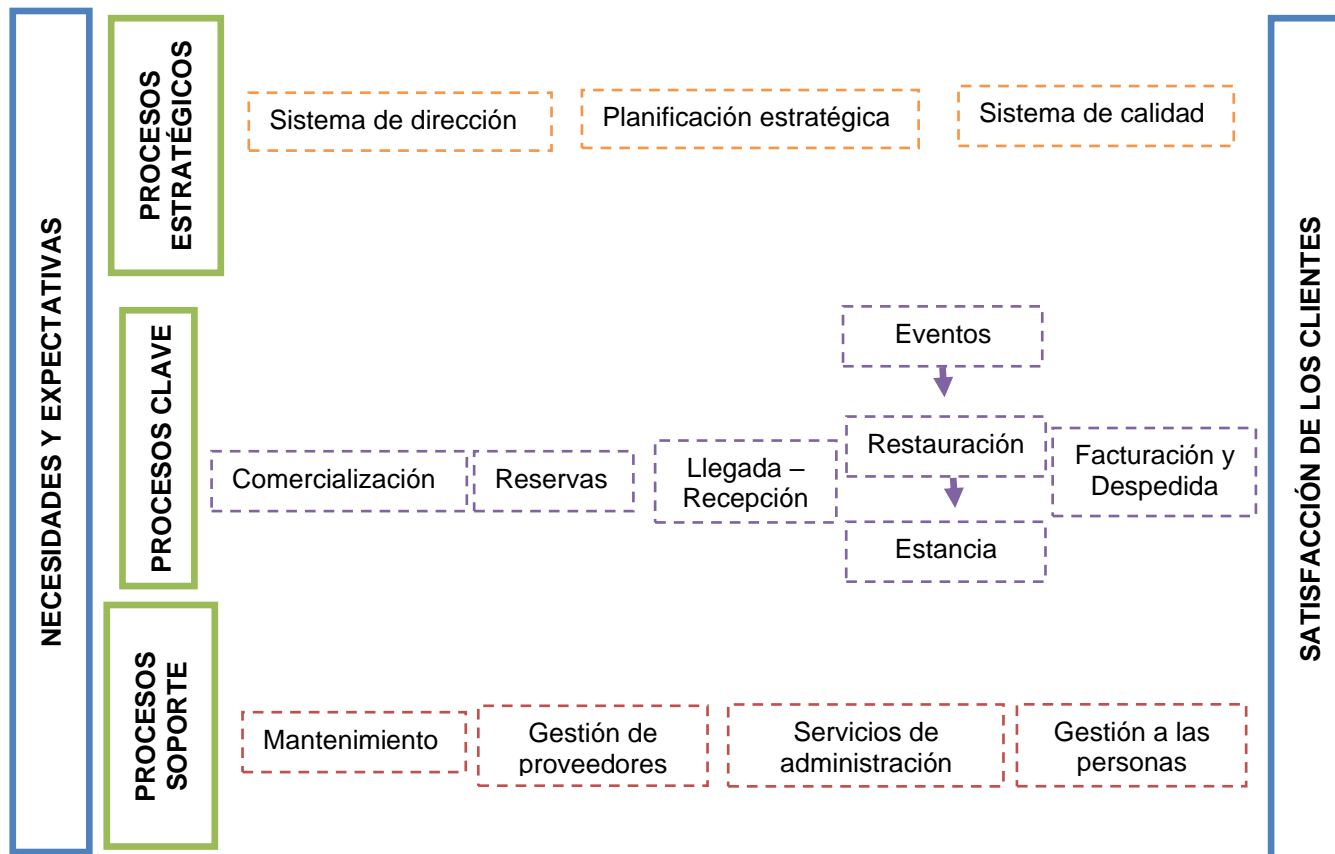
La gestión de los procesos de calidad implica una fuerte implicación y liderazgo por parte del equipo de dirección y de gestión. Son ellos quienes definen los objetivos que se incorporarán en el plan estratégico de la empresa y los que los despliegan hacia los niveles inferiores de la organización. En primera instancia, esto implica la identificación de las acciones necesarias para alcanzar esos objetivos. Luego, se encargan de proporcionar los recursos necesarios para llevar a cabo estas acciones de manera efectiva. Por último, asignan responsabilidades específicas para la ejecución de estas acciones de acuerdo con el plan estratégico previamente establecido.

1.7 Mapa de procesos

Una forma distintiva de mostrar los procesos y cómo se conectan entre sí es a través de un gráfico de procesos, que básicamente consiste en una representación visual de la estructura de los procesos que componen el sistema de gestión. Este gráfico proporciona una perspectiva panorámica del sistema de gestión, en el cual se presentan los procesos que constituyen el sistema junto con sus relaciones clave. Una vez que se han recopilado e identificado todos los procesos de la empresa, se pueden plasmar en un gráfico de procesos.

Figura 1

Mapa de procesos



Nota: Adaptado de Velasco (2009).

1.7.1 Herramientas para el diseño de procesos y pasos a seguir

- **Definición de los procesos**

Para construir un modelo de gestión basada en procesos, resulta esencial en este estudio identificar las tareas vinculadas a las operaciones de la empresa. Estas actividades pueden ser determinadas teniendo en cuenta las demandas tanto de los clientes externos como internos y adaptándolas para satisfacer las necesidades específicas de la organización (Fernandez, 2003). Los procesos permiten el desarrollo sistemático de actividades específicas para la consecución de logros y objetivos en función de las necesidades de los clientes.

- **Identificación de los procesos**

Fernández (2003) sostiene que los procesos que surgen de la misión se conocen como procesos misionales, mientras que, aquellos que se derivan representan las operaciones fundamentales u operativas en las que la empresa debe enfocarse, mientras que los otros procesos cumplen un rol de apoyo para los misionales, permitiendo así el continuo crecimiento de la empresa. El objetivo subyacente en la identificación de estos procesos es la creación de un mapa de procesos que proporcione una vista completa y general de la empresa y sus operaciones. La declaración de misión y visión de la empresa se convierte en el punto de partida para la identificación de los procesos que necesitan ser desarrollados en una organización.

- **Análisis de los procesos**

De acuerdo con Camison et al. (2007), para crear y planificar los procesos de manera efectiva, es esencial comenzar con la evaluación de la situación actual de la empresa. Una práctica recomendada es llevar a cabo entrevistas con todas las partes involucradas directamente, tanto internas como externas, que tengan un conocimiento detallado del funcionamiento real de los procesos. Esto permitirá identificar los desafíos que están afectando la ejecución de las actividades en un proceso específico. Es crucial establecer una comprensión completa de la situación actual de los procesos y realizar un análisis de su valor actual. Luego, se puede presentar un proceso que agregue valor y que esté diseñado para abordar y reducir los problemas identificados durante las entrevistas y las observaciones registradas.

- **Diseño y documentación**

Una vez que se ha evaluado minuciosamente la situación actual de los procesos, se inicia el proceso de diseño de los mismos. En esta etapa, se aplican medidas correctivas a los problemas que se han identificado previamente y que se han registrado durante las entrevistas. Fernández (2003), señala que el objetivo principal es asegurar que los procesos estén alineados con los requisitos tanto de los clientes internos como externos de la empresa. Después de que se ha recopilado toda la información a través de las entrevistas y observaciones, se procede a la creación del manual de procedimientos. Esta herramienta se

utiliza para describir en detalle los procesos de la empresa, así como las actividades y tareas específicas que deben llevar a cabo cada miembro de la organización.

- **Selección del líder del proceso**

De acuerdo con Maxwell (2002), para lograr que la gestión de los procesos de la empresa sea exitosa, es fundamental identificar al líder adecuado para encabezar este rol. La elección del líder del proceso es una figura de suma importancia. La persona idónea para ocupar esta posición debe ser alguien que posea un profundo conocimiento de todas las operaciones que se llevan a cabo en la empresa. Además, es crucial que tenga una posición dentro de la estructura organizativa que le permita tomar decisiones de manera efectiva.

Maxwell (2002) describe los siguientes criterios fundamentales para la selección del líder de los procesos:

- **Responsabilidad:** El líder del proceso debe asumir la responsabilidad del desarrollo y ejecución de los procesos, mostrando un alto grado de compromiso y participación.
- **Conocimiento:** Es esencial que el líder posea un profundo conocimiento del proceso en cuestión, comprendiendo sus detalles y particularidades.
- **Liderazgo:** El líder debe ser un inspirador, demostrando las siguientes cualidades:
- **Creatividad:** Fomenta la generación de nuevas ideas y enfoques.
- **Capacidad para liderar:** Guía y motiva al equipo en la consecución de objetivos.
- **Capacidad de negociación:** Habilidad para resolver conflictos y llegar a acuerdos.
- **Adaptabilidad:** Es capaz de ajustarse eficazmente a los cambios en el entorno empresarial.
- **Visión global:** Posee una comprensión integral del negocio y su funcionamiento.
- **Autoridad:** El líder debe contar con la autoridad necesaria para:
 - Supervisar las actividades relacionadas con los procesos.
 - Gestionar y liderar cambios en los procesos.
 - Identificar posibles obstáculos que puedan afectar el éxito de los procesos.

Estos criterios son esenciales para seleccionar a la persona adecuada que dirigirá y gestionará los procesos de manera efectiva en la organización.

1.8 Diagrama de flujo

De acuerdo con Prado y Lamas (2014), el diagrama de flujo es una ilustración gráfica que se emplea para representar visualmente actividades e ideas que están interconectadas y que forman parte de un proceso. Hay varios tipos de diagramas de flujo disponibles, entre ellos tenemos el vertical, en este tipo, la secuencia se representa de arriba hacia abajo; horizontal, en el diagrama horizontal, la secuencia se muestra de izquierda a derecha; panorámico, el enfoque en un diagrama panorámico es proporcionar una visión global del proceso, y puede presentarse tanto en formato vertical como horizontal; y el arquitectónico, este tipo de diagrama describe una ruta específica en un plano arquitectónico, detallando cómo se desarrolla el proceso en relación con un diseño físico o estructura (Zambrano y Murillo, 2019).

Estos diversos tipos de diagramas de flujo son herramientas valiosas para visualizar y comprender procesos y actividades en una variedad de contextos.

1.8.1 Clases de diagramas de flujo

Pérez y García (2018), proponen la siguiente segmentación de diagramas de flujo:

Por su presentación:

- **De bloque:** Estos diagramas se crean con un enfoque general con el propósito de resaltar aspectos específicos. Ofrecen una visión rápida y sencilla del proceso, sin entrar en detalles complejos. Por lo general, se utilizan inicialmente para documentar una visión general del proceso en términos de su alcance, y posteriormente se emplea otro tipo de diagrama de flujo para llevar a cabo un análisis detallado del proceso.
- **Diagrama de flujo estándar de la ANSI:** Ofrece una comprensión más minuciosa que el diagrama de bloque, permitiendo ampliar las actividades contenidas en cada bloque a un nivel de detalle específico. Por otro lado, Tovar y Mota (2007), el diagrama funcional ilustra cómo se desplaza el trabajo entre distintas unidades funcionales, lo cual resulta útil cuando la representación del tiempo de ciclo es complicada. Este tipo

de diagrama identifica la manera en que los departamentos funcionales, que suelen estar organizados verticalmente, influyen en un proceso que se desarrolla horizontalmente a través de la organización.


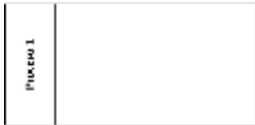
- **Funcional de la línea de tiempo:** En contraste con lo mencionado anteriormente, este enfoque incorpora el tiempo necesario para procesar y completar las actividades. Esto facilita un análisis detallado sobre el costo asociado a la baja calidad, con el objetivo de calcular cuánto dinero la organización está perdiendo debido a la falta de eficiencia en un proceso determinado. Al agregar un componente temporal a las funciones ya establecidas que interactúan dentro del proceso, se vuelve más sencillo identificar las áreas donde se producen pérdidas y demoras.









1.8.2 Simbología en diagramas de flujo

La simbología en los diagramas de flujo es un conjunto de símbolos gráficos predefinidos y convencionales que se utilizan para representar diferentes elementos y acciones en un proceso o sistema. Estos símbolos facilitan la comprensión y la comunicación de la información en el diagrama de manera visual y estandarizada (Palate, 2019). Cada símbolo tiene un significado específico y se utiliza para representar una función o acción particular. A continuación, se presentan algunos de los símbolos más comunes en los diagramas de flujo:

Tabla 1

Representación gráfica

FIGURA	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Inicio	Indica el inicio de un proceso
	Proceso	Indica el pool del proceso

	Datos	Indica la entrada de datos
	Decisión	Indica momento en que se debe tomar una decisión.
	Evento intermedio	Indica una espera para que suceda otra actividad.
	Líneas de flujo	Indica el orden de los pasos o tareas
	Tarea	Indica la tarea del proceso
	Subproceso	Indica que esta actividad comprende un subproceso dentro del proceso
	Datos	Indica un depósito de datos
	Fin	Indica dónde un proceso termina.

Nota: Adaptado de Patate (2019).

1.9 Definición de análisis de valor agregado

El análisis de valor añadido desempeña un papel fundamental en la mejora de los procedimientos de una empresa al abordar y gestionar sus actividades. La optimización de los procesos implica una evaluación detallada de las actividades involucradas en un proceso particular, con el propósito de perfeccionarlas y determinar la alternativa más eficaz o ruta para el proceso en cuestión.

Según Camisón et al. (2007), dentro de cada proceso, se pueden identificar tres categorías de actividades distintas: aquellas que aportan valor al cliente, aquellas que contribuyen al valor del negocio y las que no generan valor alguno. Las actividades que agregan valor al cliente son aquellas que tienen un impacto directo en la calidad del producto o servicio ofrecido. Por otro lado, las actividades que aportan valor al negocio son esenciales para llevar a cabo el proceso de manera efectiva.

Por último, se encuentran las actividades que no agregan valor ni al cliente ni al negocio. Estas actividades son consideradas innecesarias y deben ser eliminadas, ya que consumen recursos como tiempo, dinero y esfuerzo de manera superflua.

1.10 Definición de manual de procesos

Chagoya (2008), menciona que un manual de procesos representa las directrices que el personal debe seguir para llevar a cabo sus tareas de manera adecuada. Estos manuales sirven como el medio para comunicar las decisiones relacionadas con la organización, los procedimientos, las políticas, los antecedentes y los aspectos técnicos a la dirección.

La comunicación escrita en la gestión administrativa, que incluye instrucciones, guías, instructivos, reglamentos y manuales en forma de documentos oficiales, se puede considerar como una parte integral del sistema de control interno de una organización. La relevancia de estos manuales puede variar dependiendo del tamaño de la organización, su dinámica y su crecimiento. En última instancia, los manuales representan una herramienta que brinda al personal la capacidad de comprender por sí mismo qué se espera de ellos, cuándo se espera y cómo se espera que logren sus objetivos.

1.10.1 Modelos de manuales de procesos

Los manuales de procesos son herramientas fundamentales para documentar, estandarizar y optimizar las actividades y procedimientos dentro de una organización. Existen varios modelos de manuales de procesos, cada uno con un enfoque y estructura específica. A continuación, se describen los modelos más comunes:

Manual de procedimientos: Para Van Rosing et al (2014) este tipo de manual detalla paso a paso cómo se deben llevar a cabo las actividades específicas dentro de una empresa. Incluye descripciones detalladas de las tareas, responsables, recursos necesarios y tiempos estimados.

Manual de políticas y procedimientos: Harmon (2007), menciona que este tipo de manuales combina políticas organizacionales con los procedimientos para garantizar que las actividades se realicen de acuerdo con las directrices establecidas por la empresa. Las políticas proporcionan un marco de referencia, mientras que los procedimientos indican cómo llevar a cabo las políticas en la práctica.

Manual de calidad: De acuerdo con Hoyle (2017), este manual es parte integral de los sistemas de gestión de calidad, como los basados en la norma ISO 9001. Documenta los procesos necesarios para asegurar la calidad de los productos o servicios, incluyendo políticas de calidad, responsabilidades, y procedimientos de control.

Manual de operaciones: Jacobs y Chase (2013) sostienen que el manual de operaciones describe las operaciones diarias de la empresa, abarcando desde la producción hasta la distribución de bienes y servicios. Se enfoca en la eficiencia operativa y puede incluir diagramas de flujo de trabajo, descripción de procesos operativos y roles de los empleados.

La elección del tipo de manual de procesos depende de las necesidades específicas de la empresa y del área que se desea documentar o mejorar. Estos manuales no solo ayudan a estandarizar operaciones y mejorar la eficiencia, sino que también aseguran el cumplimiento de políticas y normativas relevantes, facilitando el entrenamiento del personal y la continuidad del negocio.

Modelo BPM: Garimella et al. (2019) El Business Process Management (BPM) es una disciplina que utiliza un conjunto de métodos, herramientas y tecnologías para diseñar, representar, analizar y controlar procesos de negocio operacionales. Este enfoque centrado en los procesos busca mejorar el rendimiento organizacional mediante la combinación de tecnologías de la información con metodologías de gestión y gobierno.

La esencia de BPM radica en la colaboración entre profesionales de negocios y tecnólogos para desarrollar procesos empresariales efectivos, ágiles y transparentes. Este enfoque abarca a todos los actores relevantes en la cadena de valor, incluyendo personas, sistemas, funciones, clientes, proveedores y socios comerciales.

BPM se distingue por integrar métodos de gestión de procesos bien establecidos con nuevas herramientas de software empresarial. Esto ha permitido avances significativos en la rapidez y agilidad con que las organizaciones pueden mejorar su rendimiento. En concreto, BPM permite a los directores de negocio medir, controlar y responder de manera más eficaz a los elementos de sus procesos operacionales. Simultáneamente, los directores de tecnología pueden aplicar sus habilidades de manera más directa en las operaciones de negocio, logrando una mejor alineación de los esfuerzos organizacionales, lo cual incrementa la productividad y el rendimiento.

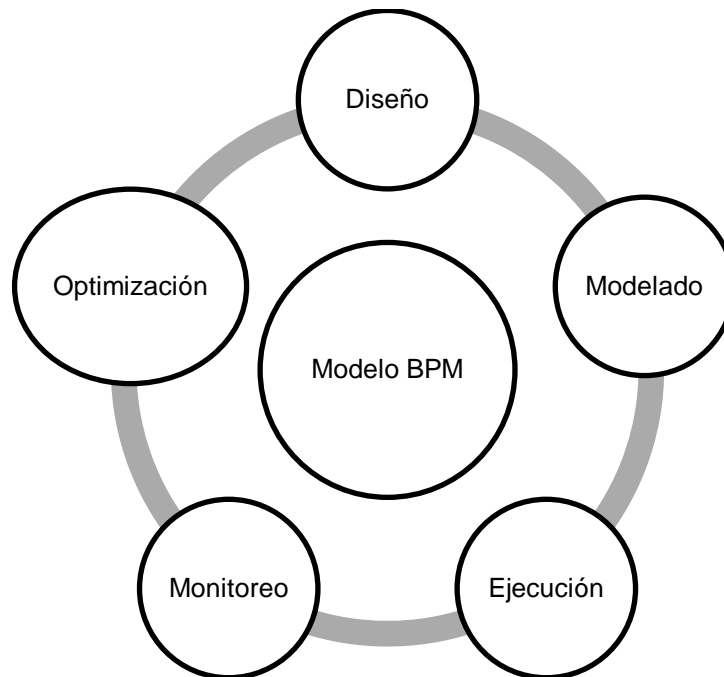
Beneficios del modelo BPM

- Mejora de la eficiencia y la efectividad: Al optimizar y estandarizar los procesos, las empresas pueden reducir tiempos y costos operativos.
- Flexibilidad y adaptabilidad: BPM facilita la adaptación rápida a cambios en el entorno empresarial y regulatorio.
- Mejora de la calidad: La estandarización de procesos garantiza una mayor consistencia y calidad en la entrega de productos y servicios.
- Mayor visibilidad y control: Permite una monitorización en tiempo real de los procesos, lo que facilita la toma de decisiones basada en datos.

El modelo BPM es adecuado cuando una organización necesita mejorar la eficiencia operativa, adaptarse rápidamente a cambios del entorno, o cuando existe la necesidad de integrar y estandarizar procesos en diferentes áreas de la empresa.

Figura 2

Modelo BPM



Nota: Adaptado de Gbttec (2019)

Modelo BPR: Según Hammer y Champy (1993) el Business Process Reengineering (BPR) es un enfoque que busca la reingeniería de los procesos de negocio para lograr mejoras radicales en medidas críticas de rendimiento, como costos, calidad, servicio y rapidez. Este modelo se basa en un replanteamiento fundamental y rediseño de los procesos empresariales.

Beneficios del modelo BPR

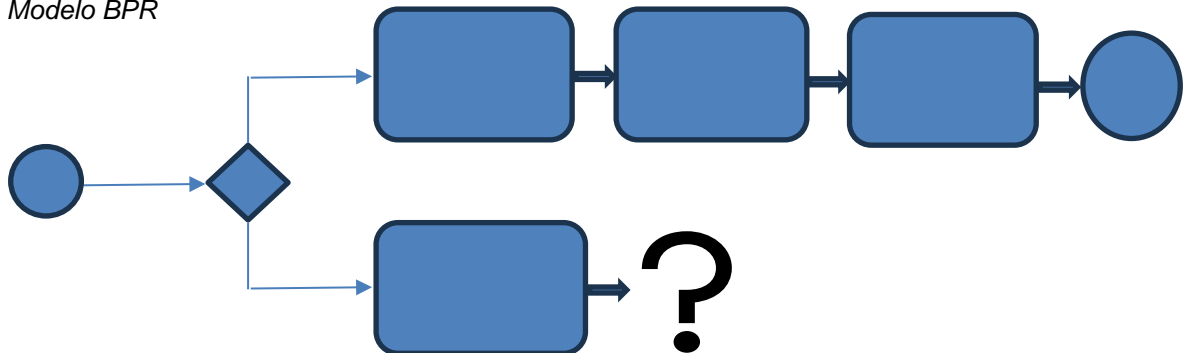
- Mejoras radicales en el desempeño: El BPR puede llevar a reducciones significativas en costos y tiempos de ciclo, y a mejoras drásticas en la calidad del servicio.
- Innovación y cambio: Promueve un pensamiento innovador que puede transformar completamente las operaciones de una organización.

- Ventaja competitiva: Al reinventar los procesos, las empresas pueden obtener una ventaja competitiva significativa.

El modelo BPR es recomendable aplicarlo en situaciones donde los procesos actuales son ineficientes o están obsoletos, y cuando la empresa enfrenta una necesidad urgente de mejora drástica para mantener su competitividad o sobrevivir en el mercado.

Figura 3

Modelo BPR



Nota: Adaptado de academia flokzu (2023).

Modelo de cadena de valor

El modelo de cadena de valor según Porter (1985) , es una herramienta analítica utilizada para identificar las actividades específicas dentro de una organización que crean valor y ventaja competitiva. Este modelo desglosa la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes para entender mejor los costos y las fuentes de diferenciación.

Estructura del modelo de cadena de valor:

La cadena de valor se divide en actividades primarias y actividades de apoyo:

Las actividades primarias son:

- Logística interna: Incluye la recepción, almacenamiento y distribución de materias primas.
- Operaciones: Transformación de las materias primas en productos terminados.
- Logística externa: Almacenamiento de productos terminados y su distribución a los clientes.
- Marketing y ventas: Actividades relacionadas con la promoción y venta de productos.

- Servicios: Actividades que mantienen y mejoran el valor del producto después de la venta, como soporte al cliente y reparaciones.

Actividades de apoyo:

- Infraestructura de la empresa: Incluye la gestión, planificación, finanzas y contabilidad.
- Gestión de recursos humanos: Reclutamiento, contratación, formación y desarrollo de los empleados.
- Desarrollo tecnológico: Investigación y desarrollo, innovación de procesos y productos.
- Compras: Aprovisionamiento de materias primas y otros insumos necesarios para las actividades primarias.

Beneficios del modelo de cadena de valor:

- Identificación de áreas críticas: Permite a las empresas identificar qué actividades añaden más valor y cuáles pueden ser mejoradas o reestructuradas.
- Optimización de recursos: Ayuda en la asignación eficiente de recursos al enfocarse en las actividades que generan mayor valor.
- Ventaja competitiva: Facilita la identificación de fuentes de diferenciación y eficiencia que pueden ser explotadas para obtener una ventaja competitiva en el mercado.
- Análisis detallado de costos: Proporciona una visión detallada de los costos asociados con cada actividad, lo que ayuda a reducir costos innecesarios y mejorar la rentabilidad.
- Mejora de la coordinación interna: Fomenta una mejor coordinación y alineación entre las diferentes áreas de la empresa, mejorando la cohesión y efectividad operativa.

Aplicación del modelo de cadena de valor:

El modelo de cadena de valor es particularmente útil en varios contextos:

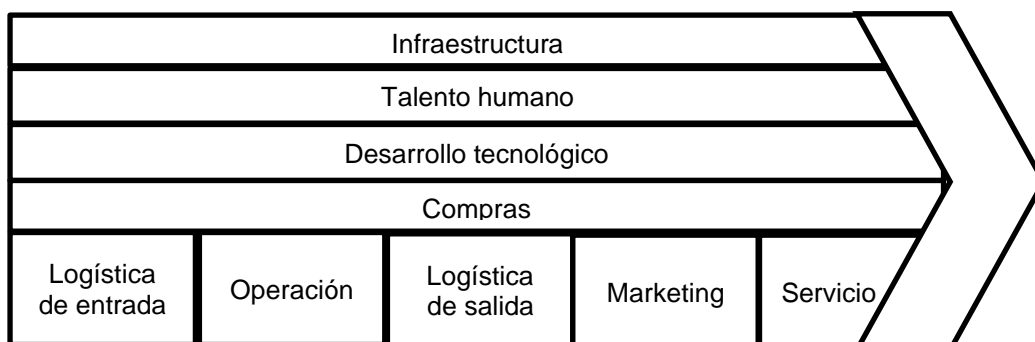
- Análisis estratégico: Permite a las empresas evaluar sus fortalezas y debilidades internas en relación con la competencia.

- Reingeniería de procesos: Facilita la identificación de oportunidades para reestructurar procesos y mejorar la eficiencia.
- Planificación de costos: Ayuda en la elaboración de estrategias para reducir costos y aumentar la eficiencia operativa.
- Innovación y desarrollo de productos: Proporciona una base para identificar áreas donde la tecnología y la innovación pueden incrementar el valor ofrecido a los clientes.
- Implementación del Modelo de Cadena de Valor:
La implementación del modelo de cadena de valor requiere varios pasos:
 - Mapeo de las actividades de la cadena de valor: Describir y documentar todas las actividades primarias y de apoyo dentro de la organización.
 - Análisis de costos y valor: Evaluar los costos asociados a cada actividad y su contribución al valor final del producto o servicio.
 - Identificación de ventajas competitivas: Identificar las actividades que representan una ventaja competitiva y aquellas que necesitan mejoras.
 - Desarrollo de estrategias de mejora: Elaborar planes para optimizar o reestructurar las actividades, enfocándose en mejorar la eficiencia y aumentar el valor para el cliente.

En resumen, el modelo de cadena de valor de Porter proporciona una estructura robusta para analizar y mejorar las actividades empresariales, facilitando la creación de valor y la obtención de ventajas competitivas sostenibles.

Figura 4

Cadena de valor



Modelo six sigma: Pande et al. (2000) Six sigma es una metodología de gestión que busca mejorar la calidad de los procesos empresariales mediante la identificación y eliminación de defectos y variabilidad. Desarrollada por motorola en la década de 1980 y popularizada por general electric, six sigma utiliza técnicas estadísticas para reducir los defectos a un nivel de 3.4 por millón de oportunidades, lo que implica un rendimiento del 99.99966%.

Fundamentos del six sigma:

Six Sigma se basa en dos conceptos principales:

- Defecto: Cualquier instancia en la que un proceso no cumple con las especificaciones del cliente.
- Variabilidad: La fluctuación en el proceso que puede llevar a defectos y fallas en la calidad.

Principios del six sigma:

- Enfoque en el cliente: Comprender y cumplir con los requisitos del cliente es fundamental.
- Toma de decisiones basada en datos: Utilización de datos y análisis estadísticos para guiar la toma de decisiones.
- Gestión proactiva: Identificación y resolución de problemas antes de que ocurran.
- Mejora continua: Compromiso con la mejora constante de los procesos y la reducción de la variabilidad.
- Colaboración y trabajo en equipo: Fomento de la cooperación entre diferentes áreas de la organización para alcanzar objetivos comunes.

Metodologías del six sigma:

Six Sigma utiliza dos metodologías principales: DMAIC y DMADV.

DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control):

- Define: Identificar el problema, los objetivos del proyecto y los requisitos del cliente.

- Measure: Recopilar datos para establecer una línea base del rendimiento actual.
- Analyze: Examinar los datos para identificar causas raíz de los problemas.
- Improve: Implementar soluciones para eliminar las causas raíz y mejorar el proceso.
- Control: Establecer controles para mantener las mejoras y asegurar la estabilidad del proceso.

DMADV (Define, Measure, Analyze, Design, Verify):

- Define: Establecer objetivos del proyecto y las necesidades del cliente.
- Measure: Medir y especificar las características críticas para la calidad.
- Analyze: Analizar opciones de diseño alternativas.
- Design: Diseñar el proceso o producto óptimo.
- Verify: Verificar que el diseño cumple con los requisitos del cliente y es capaz de reproducirlo consistentemente.

Beneficios del six sigma:

- Reducción de defectos y errores: Mejora de la calidad del producto o servicio al minimizar la variabilidad y eliminar defectos.
- Eficiencia y reducción de costos: Reducción de costos operativos mediante la disminución de desperdicios y retrabajos.
- Mejora de la satisfacción del cliente: Productos y servicios de alta calidad que cumplen consistentemente con las expectativas del cliente.
- Cultura de mejora continua: Fomento de una mentalidad de mejora constante en toda la organización.
- Toma de decisiones informada: Utilización de datos y análisis estadísticos para guiar la toma de decisiones y las estrategias de mejora.

Implementación del six sigma:

La implementación efectiva de six sigma requiere un compromiso organizacional y un enfoque estructurado. Los pasos básicos incluyen:

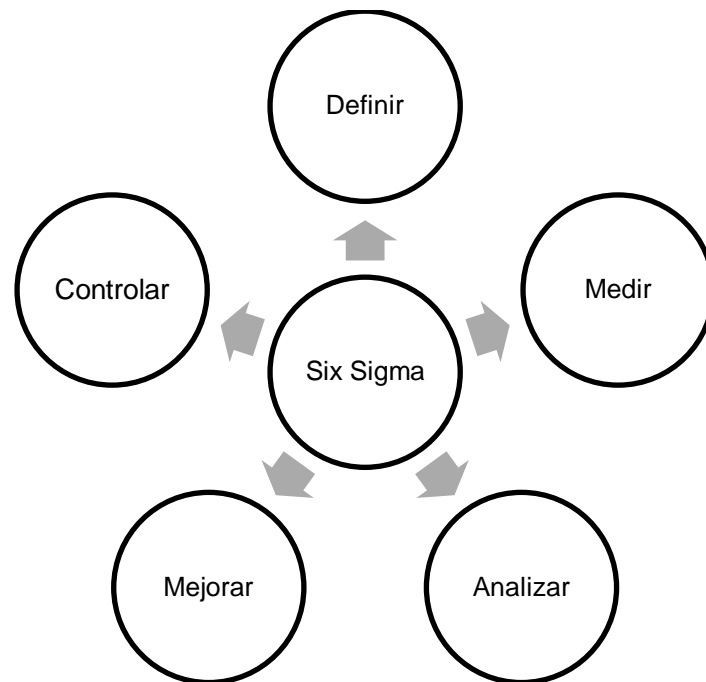
- Formación y certificación: Capacitación del personal en la metodología six sigma y certificación en varios niveles.
- Selección de proyectos: Identificación y selección de proyectos que tengan un impacto significativo en la calidad y el rendimiento.
- Recolección y análisis de datos: Utilización de herramientas estadísticas para recopilar y analizar datos del proceso.
- Aplicación de la metodología: Seguir los pasos de DMAIC o DMADV para guiar la mejora del proceso.
- Monitorización y control: Establecer sistemas para monitorear y controlar los procesos mejorados, asegurando la sostenibilidad de las mejoras.

Herramientas y técnicas del six sigma:

Six sigma emplea una variedad de herramientas y técnicas para apoyar la mejora de procesos, incluyendo:

- Análisis de causa raíz: Identificación de las causas fundamentales de los problemas.
- Diagramas de Pareto: Visualización de las causas más significativas de los defectos.
- Análisis de capacidad del proceso: Evaluación de la capacidad de un proceso para cumplir con las especificaciones.
- Control estadístico de procesos (SPC): Monitorización y control de procesos mediante gráficos de control.
- Diseño de experimentos (DOE): Método para identificar las relaciones entre las variables del proceso y los resultados.

En resumen, Six sigma es una metodología poderosa que ayuda a las organizaciones a mejorar la calidad y eficiencia de sus procesos. Mediante la reducción de la variabilidad y la eliminación de defectos, las empresas pueden lograr una mayor satisfacción del cliente, reducción de costos y una ventaja competitiva sostenible.

Figura 5*Modelo six sigma**Nota: Adaptado de Asoingraf (2021)*

1.11 Indicadores de gestión de procesos

De acuerdo con Zambrano (2020), un indicador de gestión se puede describir como una relación entre las variables, ya sean cuantitativas o cualitativas, que proporciona información acerca de la situación actual y las tendencias de cambio relacionadas con el objeto o fenómeno que se está observando. Esto se hace en relación con los objetivos, metas establecidas y las influencias esperadas.

En esencia, un indicador de gestión es un número que ofrece una visión constante del desempeño o comportamiento de una actividad dentro de una organización. En otras palabras, es una medida de lo que la empresa está haciendo en un momento dado. Estos indicadores pueden tomar diversas formas, como valores numéricos, unidades, índices, series estadísticas, entre otros. Su propósito principal es evaluar el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas asociados a un proceso específico.

Para Fernández (2003), los indicadores son fundamentales para medir lo que una organización hace, ya que si no se mide, no se puede controlar y si no se puede controlar, no

se puede dirigir y, por ende, no se puede mejorar. Por lo mismo, el autor plantea 6 indicadores de gestión básicos:

- Indicador de efectividad: Hace referencia a la capacidad de lograr lo que se ha planteado como objetivos.
- Indicador de eficiencia: Capacidad de producir el máximo de resultados posibles con el mínimo uso de recursos.
- Indicador de calidad: Productos o servicios que tienen como objetivo la satisfacción de las necesidades del cliente.
- Indicador de productividad: Relación entre los recursos utilizados en el proceso de producción y los productos.
- Indicador de riesgo: Posibilidad de que eventos desfavorables ocurren o que los resultados reales difieran de los resultados esperados.
- Indicador de competitividad: Capacidad para mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

1.12 Beneficios de los indicadores de gestión

González (2021), menciona que los diversos beneficios sobre los indicadores de gestión son:

- Clientes satisfechos: Cuando la empresa establece como una de sus principales prioridades la satisfacción de los clientes, comparte este enfoque con todos sus miembros y alinea sus metas estratégicas con los indicadores correspondientes. Esto orienta al talento humano hacia la dirección adecuada.
- Supervisión del proceso: Los indicadores posibilitan la supervisión del desempeño de cada una de las actividades involucradas en un proceso, lo que permite identificar áreas de mejora y facilita la implementación de medidas correctivas cuando sea necesario.

- Benchmarking: Si la empresa pretende mejorar sus procesos, el benchmarking, le permite comparar sus procesos y actividades con las empresas de la competencia. Y esto se facilita si se cuenta con la implementación de los indicadores.

1.13 Organización internacional de normalización ISO (ISO 9001-2008)

La norma ISO 9001 establece los criterios que deben seguirse para un sistema de gestión de la calidad, los cuales pueden ser empleados internamente por las organizaciones o para la obtención de certificaciones y acuerdos contractuales. Su enfoque principal se centra en evaluar la eficacia del sistema de gestión de calidad con el objetivo de satisfacer las demandas y requisitos de los clientes. La norma ISO 9001:2008 es un documento de estándares que define los criterios que deben cumplirse al implementar un sistema de gestión de la calidad, y forma parte de la familia ISO 9000. Esta familia de normas representa un acuerdo internacional sobre las mejores prácticas de gestión, con el objetivo principal de que una empresa pueda proporcionar productos y servicios que satisfagan los requisitos de calidad de sus clientes. Dentro de la familia ISO 9000, la norma ISO 9001:2008 es la única que establece los requisitos específicos que permiten que un sistema de gestión de la calidad sea evaluado y certificado (Excellence, s.f.).

Es importante destacar que la norma ISO 9001 define los requisitos que deben cumplirse, es decir, qué debe hacerse, pero no prescribe cómo deben realizarse estas acciones. Esto proporciona flexibilidad y permite su adaptación a diferentes sectores y contextos.

1.13.1 Familia ISO 9000

La serie de normas ISO 9000 fue desarrollada por la organización internacional de normalización (ISO) para abordar una demanda existente en las organizaciones, que consistía en establecer de manera precisa los criterios que un sistema de gestión de calidad debería cumplir. La inicial publicación de estas normas tuvo lugar en 1987, y desde entonces ha experimentado modificaciones en 1994, 2000 y 2008, siendo esta última versión la que está en vigencia en la actualidad (CALIDAD, s.f.).

Las normas ISO se crearon mediante la unión de principios presentes en diversas normativas sobre sistemas de calidad de distintos países. Desde su primera edición, se buscó que fueran directrices aplicables a cualquier organización, sin importar su tamaño o el sector en el que operara.

La familia de normas ISO 9000 que está en vigor, se compone de 3 normas:

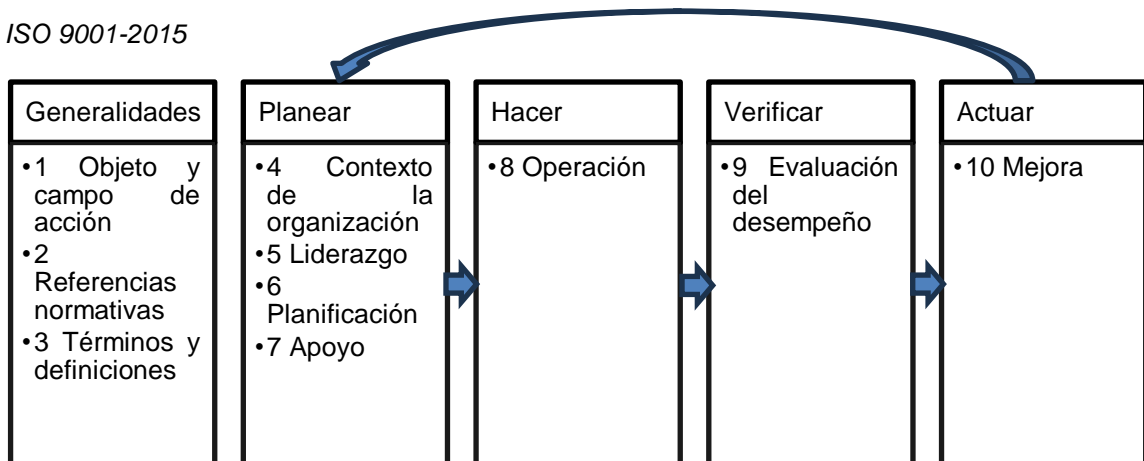
- ISO 9000:2005 “Sistemas de gestión de la calidad. Principios y vocabulario”
- ISO 9001:2008 “Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos”
- ISO 9004:2009 “Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad”

1.13.2 Familia ISO 9001:2015

Según GlobalSuite (2023), el estándar ISO 9001:2015 es una norma internacional que define los requisitos para implementar un sistema de gestión de calidad (SGC) en una organización. Su objetivo principal es asegurar que la organización se compromete con la mejora continua y que los productos y servicios que ofrece satisfacen las expectativas del cliente. Consta de diez capítulos detallados a continuación:

Tabla 2

ISO 9001-2015



Nota. Adaptado de Burckhardt et al. (2006).

1.14 Beneficios de la norma ISO 9001:2015

Según Zendesk (2023), la norma ISO 9001 ha adquirido reconocimiento a nivel internacional. Por esta razón, cuando una empresa busca un proveedor, es prácticamente una expectativa que este tenga un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO

9001. Esto se convierte en un factor diferenciador que puede influir en la elección de una empresa en lugar de su competencia. Obtener la certificación ISO 9001 se convierte en una herramienta de mercado que aumenta las posibilidades de ser seleccionado por los clientes.

La satisfacción del cliente es fundamental para mantener su lealtad y atraer nuevos clientes hacia tu empresa, gracias a la calidad de tus productos o servicios. Uno de los principios fundamentales de la gestión de calidad es precisamente mejorar la satisfacción del cliente. Esto implica planificar acciones que te conduzcan a alcanzar este objetivo y, como resultado, generará mayores ingresos para tu empresa.

1.15 Ciclo PHVA

El ciclo PHVA, también conocido como ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), es un modelo de gestión utilizado para la mejora continua de procesos y productos en diversas áreas organizacionales. El ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) es una herramienta esencial para implementar y gestionar la calidad total y la mejora continua en las organizaciones.

Etapas del Ciclo PHVA:

Planificar (Plan):

- **Identificación de Problemas:** En esta etapa se identifican los problemas o áreas de mejora dentro del proceso.
- **Definición de Objetivos:** Se establecen objetivos específicos y medibles para la mejora.
- **Análisis de la Situación Actual:** Se realiza un análisis detallado de la situación actual para entender las causas raíz del problema.
- **Desarrollo de un Plan de Acción:** Se elabora un plan de acción detallado que incluye estrategias, recursos necesarios y cronograma para implementar las mejoras.

Hacer (Do):

- **Implementación del Plan:** Se lleva a cabo la implementación del plan de acción en un entorno controlado o a pequeña escala.

- Documentación del Proceso: Se documenta cada paso de la implementación para asegurar que se sigan las directrices establecidas y para facilitar futuras revisiones.

Verificar (Check):

- Evaluación de Resultados: Se recopilan y analizan los datos para evaluar los resultados obtenidos tras la implementación.

- Comparación con los Objetivos: Se comparan los resultados obtenidos con los objetivos establecidos en la fase de planificación.

- Identificación de Desviaciones: Se identifican las desviaciones y las áreas donde los resultados no cumplen con las expectativas.

Actuar (Act):

- Acciones Correctivas: Se implementan acciones correctivas basadas en los resultados de la fase de verificación para corregir las desviaciones y mejorar el proceso.

- Estandarización de las Mejoras: Si los cambios han sido exitosos, se estandarizan y se integran en los procedimientos operativos estándar.

- Reinicio del Ciclo: El ciclo se reinicia con nuevas metas y mejoras continuas para mantener el proceso de optimización.

Importancia del ciclo PHVA:

- Mejora Continua: El ciclo PHVA es fundamental para la filosofía de mejora continua (Kaizen), permitiendo a las organizaciones adaptarse y mejorar constantemente sus procesos.

- Control de Calidad: Ayuda a mantener y mejorar la calidad de productos y servicios mediante una evaluación sistemática y la implementación de mejoras.

- Reducción de Desperdicios: Facilita la identificación y eliminación de ineficiencias, lo que reduce desperdicios y costos.

- Flexibilidad y Adaptabilidad: Proporciona un marco flexible que puede adaptarse a diversas situaciones y sectores, desde manufactura hasta servicios.

- Participación y Compromiso: Promueve la participación activa de los empleados en el proceso de mejora, aumentando el compromiso y la motivación.

Capítulo dos

Marco metodológico y análisis de resultados

La presente investigación desarrolla un modelo de gestión con enfoque basado en procesos en la empresa de transporte pesado Imporlogistic S.A., se centra en la consecución de los objetivos planteados, mediante la fundamentación teórica y recolección de datos que permiten identificar la problemática que incide en el adecuado desarrollo de la empresa y, de ser necesario, tomar acciones que mejoren la experiencia de los empleados y los clientes. Con base en esto, se desarrolló la metodología descrita a continuación:

2.1. Enfoque de investigación

De acuerdo con Argota et al. (2017), el enfoque mixto hace referencia al proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos obtenidos a través de varias herramientas investigativas, son el fin de responder a un planteamiento. Con base en lo anteriormente mencionado, se plantea que el presente trabajo investigativo tiene un enfoque de investigación mixta, ya que se llevó a cabo la investigación cualitativa y cuantitativa, mismas que tienen como finalidad obtener la información necesaria para establecer la relación entre las variables planteadas.

2.1.1. Investigación cuantitativa

Hernández Sampieri (2014), refiere que la investigación cuantitativa se centra en la recolección y el análisis de datos numéricos para la descripción, explicación o predicción de situaciones, es objetiva y se hace uso de instrumentos de medición y análisis estadístico para la recolección de datos. Por lo mismo, se considera que la investigación es cuantitativa, ya que se analizó de manera sistemática los datos numéricos obtenidos mediante la encuesta realizada en la empresa de transporte pesado Imporlogistic S.A., datos que son la base para comprender los procesos existentes y realizar la propuesta de mejora en la misma.

2.1.2. Investigación cualitativa

Argota et al. (2017), refiere que los datos cualitativos, son datos no numéricos, opiniones, comentarios, experiencias. Según Hernández (2014), la investigación cualitativa

se centra en comprender en profundidad las experiencias, percepciones y significados de las personas sobre un fenómeno particular y se hace uso de técnicas como entrevistas, observación participante y análisis de contenido para recopilar datos. En función de lo expuesto, la presente investigación es cualitativa ya que se recopiló información a través de la técnica de entrevista al gerente general y gerente de operaciones, así mismo se realizó una encuesta a los empleados, donde fueron evaluados los procesos existentes en las diferentes áreas de la empresa con el objetivo de implementar un modelo de gestión por procesos para la empresa Imporlogistic S.A.

2.2. Método de investigación

2.2.1. Descriptivo

Hernández (2014), resalta que la investigación descriptiva tiene como objetivo principal la descripción y comprensión de características, fenómenos asociados a la investigación, sin detallar las causas de los mismos. Es por eso que, la presente investigación es de tipo descriptiva, ya que permitió realizar una representación de los procesos de la empresa, así mismo, ayudó a medir las variables mediante la encuesta aplicada a los empleados de la empresa.

La aplicación del método descriptivo en el presente trabajo de investigación se utilizó al analizar cada una de las actividades, tareas, operaciones que realiza la empresa, permitiendo tener un enfoque de los procesos desde la raíz del mismo e investigar hasta alcanzar los resultados.

2.2.2. Cuantitativo

En el libro denominado “El Proyecto de Investigación - Introducción a la metodología científica”, el autor Arias (2006) detalla que la investigación explicativa, se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación post facto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de la hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

Por ende, en base a lo mencionado, se considera que la presente investigación es de tipo explicativo, pues, a lo largo de su elaboración se ha generado una revisión documental a través de una investigación bibliográfica, lo cual ha permitido desglosar conceptos, definiciones, ventajas, desventajas, características, entre otros temas fundamentales relacionados al diseño de un modelo de gestión por procesos.

2.3 Técnicas de investigación

Entrevista: Hace referencia al método empírico basado en el proceso comunicativo presente entre el investigador y el sujeto para la obtención de respuestas sobre las interrogantes planteadas basadas en el problema a tratar Hernández (2014).

Según Hernández (2014), la entrevista es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, se puede profundizar la información de interés para el estudio.

Se entrevistó de forma presencial al gerente general y al gerente de operaciones de la empresa, se plantearon 10 preguntas abiertas en las instalaciones de la empresa domiciliada en Quito, con el objetivo de conocer a profundidad cómo son los procesos con los que cuenta Imporlogistic S.A. y se hizo uso de las mismas para contrastar los resultados.

Encuesta: Fernández (2003), menciona que la encuesta es una de las técnicas de recolección de información más usadas en la actualidad, permite tener contacto de forma directa con el personal administrativo y operativo de la empresa, quienes conocen de lleno la realidad de su espacio laboral.

Se realizó la aplicación de la encuesta a 33 empleados de la empresa, entre hombres y mujeres, se formularon 19 preguntas cerradas, desarrolladas a través de la plataforma Google Forms, para ello se envió el enlace a través de correo electrónico, luego, los empleados procedieron a responder de forma individual. La encuesta se llevó a cabo con la finalidad de tener información directa de los trabajadores acerca de los procesos que se

ejecutan en la empresa. Una vez obtenidos los resultados de la encuesta, se generaron datos estadísticos por pregunta con su respectivo análisis.

2.4 Instrumento de investigación

Hernández (2014), señala los instrumentos para recolectar datos:

- Cuestionario para la entrevista: Es el instrumento que se encuentra conformado por una serie de preguntas previamente elaboradas en función a las necesidades de la investigación, razón por lo cual se elaboró un cuestionario para realizar la entrevista, el mismo que fue adaptado en base a la guía de Hernández (2014), consta de 10 preguntas abiertas las cuales están divididas en las áreas de; logística, financiera, administrativa y comercialización. La entrevista se la realizó al gerente general y al jefe de logística, este último fue quien validó el cuestionario de la entrevista de la empresa Imporlogistic S.A. (ver apéndice A).
- Cuestionario para la encuesta: Instrumento investigativo que fue dirigido a los trabajadores de la empresa Imporlogistic S.A., la encuesta consistió en 30 preguntas cerradas, las cuales fueron dirigidas a cada departamento de la empresa, los resultados de la encuesta se dividieron y se analizaron en función de las áreas de trabajo de los empleados, de manera que las 8 primeras preguntas se realizaron al área de logística, las 7 siguientes preguntas fueron direccionadas al área financiera, de la pregunta 16 a la 22 se aplicó al área administrativa y de la pregunta 23 a la 30 fueron dirigidas al área de comercialización, validado por el jefe de operaciones de la empresa. Este cuestionario fue adaptado de la información proporcionada por Hernández (2014), el cuestionario está conformado por preguntas cerradas cuyas opciones de respuestas son; si, no, tal vez. Los datos obtenidos de la encuesta se utilizaron para conocer los procesos internos de la empresa (ver apéndice B) y la encuesta fue validada por el jefe de logística de la empresa.

Población

Según la Universidad Naval (2022), población es un conjunto de personas, seres u objetos a los que se refieren los resultados de la investigación una población es finita cuando

tiene un número limitado de elementos (ejemplo: todos los habitantes de una comunidad); una población es infinita cuando no es posible contar a todos sus elementos (ejemplo, la población de insectos en el mundo). En la investigación se trabajó con toda la población, la entrevista fue aplicada al gerente general y al jefe de logística, mientras la encuesta se la realizó a los 33 trabajadores de la empresa, contando así con la participación de las 35 personas que conforman Imporlogistic S.A, de modo que no fue necesario tomar una muestra.

A continuación, se detallan el número de personas pertenecientes a la empresa de transporte pesado Imporlogistic S.A:

Tabla 3

Población estudiada para la entrevista a la empresa Imporlogistic S.A.

N.º EMPLEADOS	CARGO
1	Gerente general
1	Jefe de logística
2	Total de la población

Tabla 4

Población estudiada para la encuesta a la empresa Imporlogistic S.A.

N.º EMPLEADOS	CARGO
1	Jefe administrativo financiera
1	Contadora
1	Asistente Contable
1	Asistente administrativa
1	Coordinador campamentero
1	Supervisor
1	Auxiliar de operaciones
5	Vendedores
2	Asistente de postventa
19	Choferes Profesionales
33	Total de la población

2.5 Proceso de análisis de resultados

El análisis de resultados de la entrevista y la encuesta tuvo el siguiente proceso:

1. Verificar que todos los datos estén completos
2. Detectar valores atípicos
3. Calcular porcentajes
4. Graficar en pasteles
5. Identificar porcentajes significativos
6. Relacionar los resultados con las falencias en los procesos de la empresa
7. Validar respuestas

Se realizó la interpretación de los resultados, relacionando los hallazgos con las preguntas de investigación y los objetivos de la encuesta y de la entrevista. De igual manera se determinó las conclusiones, se encontraron patrones, similitudes y diferencias entre respuestas de los participantes.

Capítulo tres

Marco institucional

3.1 Diagnóstico actual de la empresa

La empresa de transporte pesado Imporlogistic S.A., es una empresa dedicada a brindar servicios de transporte de materiales pesados, transporte de contenedores y servicios de carga y descarga especializada. Inició sus actividades en el año 2015, mediante escritura de constitución en la Notaria Primera del Cantón Quito.

Como empresa familiar, se ha desenvuelto de manera empírica y tratando siempre de que las decisiones que se toman sean siempre las correctas; con el pasar de los años y la experiencia ganada hace que la entidad se mantenga presente en el mercado.

Sus instalaciones cuentan con tecnología, personal e infraestructura básica para realizar el trabajo cotidiano, sus procesos y procedimientos han sido establecidos de manera empírica y han sido mejorados con la experiencia de sus dueños.

3.2 Estructura organizacional

Un organigrama hace referencia a el cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva (Vásquez, 2005).

La estructura orgánica implica un sistema de gestión en una organización que define las responsabilidades de cada departamento dentro de la empresa y establece su jerarquía correspondiente.

Si bien actualmente se está realizando un proceso de transformación y cambio en el modelo de gestión de las organizaciones. Esto es, pasar de un modelo con una división jerárquica de funciones representado por un organigrama a un modelo de gestión por procesos, enfocado al cliente/ciudadano, en el cual las tecnologías de la información constituyen el elemento diferenciador que verdaderamente aporta valor (IMPORLOGISTIC CIA. LTADA., 2023)

En consecuencia, se puede establecer la estructura organizativa descriptiva de la empresa que conduzca a IMPORLOGISTIC S.A., a obtener los objetivos y metas propuestas, las mismas que dependerá principalmente de la calidad del talento humano con la que cuente en sus áreas administrativa, finanzas, logística y comercial.

Figura 6

Organigrama de la empresa Imporlogistic sociedad anónima

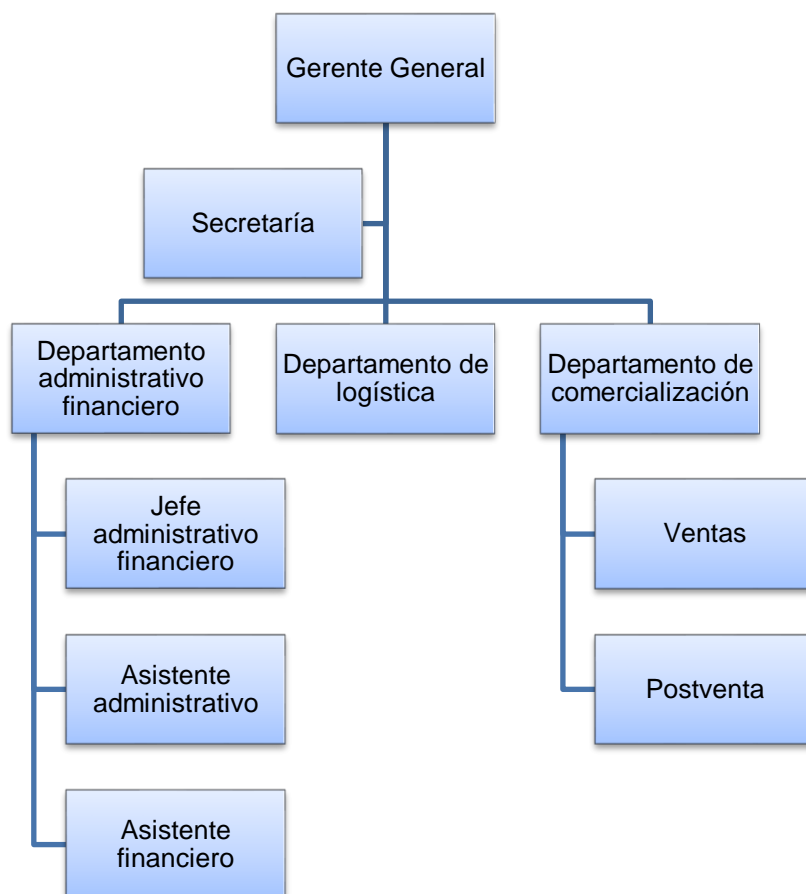


Tabla 5

Departamentos de la empresa Imporlogistic S.A

Departamento	Número de trabajadores
Administrativo	2
Financiero	3
Logística	21
Comercialización	7
Gerente general	1
Secretaria	1

Área Administrativa. - Coordina y sincroniza las funciones Administrativas de la empresa, se distribuye de manera proporcional en todos los niveles jerárquicos de la empresa. A medida que asciende en la escala aumenta el volumen de cada función. Dentro del área administrativa constan; el gerente general, el jefe administrativo y el asistente administrativo.

Área de Finanzas. - Esta área se encarga de la obtención de fondos y de suministrar el capital que se utiliza en el financiamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos con el fin de que funcionen adecuadamente. En esta área se encuentran; el jefe financiero, el contador y un asistente contable.

Área de Comercialización. - Se encarga de investigar los factores y hechos que influyen en el mercado para llegar al consumidor con el producto que requiere, distribuyéndolo en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado. En esta área se desempeñan; 5 vendedores y 2 asistentes de postventa.

Área Logística. – Se encarga esencialmente al transporte y almacenamiento de mercancías, materiales, materias primas y otros objetos de valor, aquí desempeñan sus actividades el supervisor, coordinador de campamento, asistente de operaciones y los choferes profesionales.

3.3 Misión

Entregar a su distinguida clientela un servicio de transporte dinámico e inteligente, trabajando con honradez y excelencia, realizando cada pequeña o grande labor con puntualidad, rapidez, responsabilidad, perfección y profesionalismo obteniendo así una sonrisa sincera de satisfacción en el rostro de cada cliente y finalmente un apretón de manos por cada labor cumplida.

3.4 Visión

Ser una empresa de transporte dinámica e inteligente, líder en el país ofreciendo un servicio de excelencia y que a través de nuestro esfuerzo diario se logra generar muchos

puestos de trabajo, apoyando de forma decidida al desarrollo comercial, empresarial e industrial de nuestro país.

3.5 Valores organizacionales

- Puntualidad: Terminar una tarea requerida o satisfacer una obligación antes o en un plazo menor al señalado; también es un reflejo de respeto al tiempo de los demás.
- Honestidad: Armonizar las palabras con los hechos, es tener identidad y coherencia para estar orgulloso de sí mismo.
- Responsabilidad: estado, cualidad o hecho de ser responsable y esto significa ser legal o éticamente capaz de rendir cuentas del cuidado o bienestar de otro.
- Lealtad: Fidelidad al compromiso de defender lo que creemos y en quienes creemos, en los buenos y en los malos momentos.
- Trabajo en equipo: implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes.
- Creación de valor: Hacer la vida del cliente más fácil (coeficiente de conveniencia), proveer mayores resultados y tomar como propio el problema.

3.6 Análisis FODA

Realizando el análisis en base a la situación de la empresa, con la información proporcionada por áreas de la organización, así como de la gerencia, también identificando los posibles factores externos que pueden influir en el giro del negocio los cuales ayudarán de manera positiva o negativa en la consecución de los objetivos planteados y así poder determinar las estrategias necesarias para su cumplimiento, se puede definir el siguiente esquema de FODA:

Tabla 6

Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
- Vehículos nuevos	- Imagen de especialización - Aplicación de tecnología más eficiente

<ul style="list-style-type: none"> - Choferes con experiencia en gestión del tráfico - Amplia gama de servicios - Instalación amplia 	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad respecto a otros tipos de transporte - Alta demanda del servicio de transporte - Servicios sustitutos escasos
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poca disponibilidad de recursos financieros - Falta de planificación de rutas - Concepto de marca poco publicitado - No contar con procesos de gestión de calidad - Procesos internos ineficientes 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nuevos competidores - Volatilidad económica - Abaratamiento de los precios de mercado - Alta carga tributaria

3.7 Análisis interno

3.7.1 Fortalezas

Entre las fortalezas que posee la empresa Imporlogistic S.A., figuran:

La modernidad de sus vehículos: Imporlogistic S.A. cuenta con una flota de vehículos especializados y equipados con tecnología avanzada para el transporte de materiales pesados y contenedores. Esta infraestructura garantiza un servicio eficiente y seguro, mejorando la satisfacción del cliente.

La experticia del personal: La empresa dispone de un equipo de profesionales altamente capacitados en logística, manejo de cargas pesadas, y gestión de rutas. La capacitación continua y la experiencia del personal son pilares fundamentales para ofrecer un servicio de alta calidad.

Amplia gama de servicios:

Imporlogistic S.A. ofrece una variedad de servicios que incluyen transporte de materiales pesados, transporte de ripio, y trailers para contenedores, así como soluciones logísticas integrales. Esta diversidad permite a la empresa atender a una amplia gama de necesidades del mercado.

Amplia instalación: Imporlogistic S.A. posee amplia instalación, lo que hace que se pueda aprovechar eficazmente las ventajas que se presentan en el entorno, así como manejar adecuadamente las amenazas existentes dentro del mismo.

3.7.2 Debilidades

Dentro de las debilidades que se manifiestan dentro de la empresa Imporlogistic S.A., se encuentran:

La poca disponibilidad de recursos financieros: La limitación en los recursos financieros restringe la capacidad de la empresa para invertir en áreas clave como la modernización de la flota, la adopción de nuevas tecnologías, la expansión de servicios y la mejora de infraestructuras. Esto pone a Imporlogistic S.A. en desventaja frente a competidores con mayor capacidad de inversión. Además, la falta de fondos dificulta la gestión de flujos de caja, afectando la capacidad de la empresa para mantener operaciones continuas y solventes.

Falta de planificación de rutas:

La falta de planificación de rutas genera ineficiencia en la operación de la empresa, asimismo se ha evidenciado pérdida de clientes potenciales debido a que muchas veces se han tomado rutas erróneas que incluyen duplicar tiempos de operación, así como recursos financiero, esto reduce significativamente los márgenes de beneficio de la empresa. Afectando la competitividad de Imporlogistic S.A. en términos de precios, dificultando la atracción y retención de clientes que buscan soluciones más económicas. Además, los altos costos limitan la capacidad de la empresa para ofrecer descuentos o promociones, afectando su atractivo en el mercado.

Concepto de marca poco publicitado: La falta de publicidad y marketing efectivo lleva a un bajo reconocimiento de la marca en el mercado. Esto significa que potenciales clientes desconocen los servicios que ofrece Imporlogistic S.A., lo que reduce las oportunidades de captar nuevos negocios. Un concepto de marca poco publicitado también dificulta la diferenciación frente a la competencia, afectando la capacidad de la empresa para establecerse como líder en el sector.

No contar con procesos de gestión de calidad:

La empresa Imporlogistic al no contar con procesos de gestión de calidad se ve involucrado en deficiencia administrativa, desencadenando en gastos administrativos innecesarios, la falta de procesos que se alineen a gestión de calidad también genera inestabilidad en los colaboradores de la empresa Imporlogistic, ya que no se tienen un lineamiento claro de cómo realizar las actividades dentro de la empresa.

Procesos internos ineficientes:

Los procesos internos ineficientes, como la gestión logística, la planificación de rutas y la administración de recursos, se convierten en demoras, errores y costos adicionales. Esto no solo reduce la eficiencia operativa, sino que también afecta la satisfacción del cliente debido a retrasos en las entregas o manejo inadecuado de los materiales. La ineficiencia en los procesos también llevar a un uso limitado de los recursos, aumentando aún más los costos operativos y reduciendo la capacidad competitiva de la empresa. estas debilidades merman la capacidad de respuesta de la empresa ante las amenazas que se presentan en el entorno.

3.8 Análisis externo**3.8.1 Amenazas**

Las amenazas principales que tiene la empresa Imporlogistic S.A. son:

La presencia de nuevos competidores:

La entrada de nuevos competidores en el mercado de transporte pesado y logística aumenta la presión competitiva. Estos nuevos actores pueden ofrecer precios más bajos, servicios innovadores o condiciones más atractivas para los clientes, lo que reducirá la cuota de mercado de Imporlogistic S.A. La competencia intensificada obliga a la empresa a bajar sus precios, lo que afecta sus márgenes de beneficio. Además, la necesidad de diferenciarse y mantener la lealtad del cliente puede requerir inversiones adicionales en marketing y mejora de servicios.

Volatilidad económica:

La volatilidad económica, tanto a nivel nacional como global, afecta negativamente a Imporlogistic S.A. Los cambios en las condiciones económicas influyen en la demanda de

servicios de transporte y logística, afectando los ingresos de la empresa. En tiempos de recesión económica, los clientes reducen sus gastos, postergan proyectos o buscan servicios más económicos, lo que disminuye la cantidad de negocios para la empresa. La volatilidad económica también afecta el costo de insumos clave, como el combustible, aumentando los costos operativos y reduciendo la rentabilidad.

Abaratamiento de los precios de mercado:

La tendencia de abaratamiento de los precios en el mercado de transporte y logística influyen sobre las tarifas que Imporlogistic S.A. cobra por sus servicios. Esta presión puede llevar a una disminución de los márgenes de beneficio y a la necesidad de optimizar continuamente los costos para mantenerse competitivos. La empresa puede verse obligada a ajustar sus precios para evitar perder clientes frente a competidores que ofrezcan tarifas más bajas, lo cual podría comprometer la calidad del servicio o la inversión en mejoras y expansión.

Alta carga tributaria:

La alta carga tributaria representa un desafío significativo para Imporlogistic S.A. Los impuestos elevados reducen los márgenes de ganancia, limitando la capacidad de reinversión en la empresa. Esto afecta negativamente la competitividad de la empresa, ya que dispone de menos recursos para invertir en tecnología, capacitación. Además, la alta carga tributaria puede hacer que la empresa traslade parte de estos costos a los clientes, lo que resultaría en una menor demanda de sus servicios.

3.8.2 Oportunidades

Las oportunidades que presenta la empresa Imporlogistic S.A. son:

Su imagen de especialización:

La imagen de especialización de Imporlogistic S.A. en el transporte pesado y logística representa una oportunidad significativa para diferenciarse en el mercado. Esta especialización puede atraer a clientes que buscan servicios altamente especializados y confiables para el transporte de cargas pesadas, maquinaria industrial y otros bienes de gran tamaño y valor. Al enfatizar su experiencia y competencias únicas, la empresa puede

fortalecer su reputación y captar una clientela más exigente que valora la calidad y la seguridad por encima del precio.

Aplicación de tecnología más eficiente:

La adopción de tecnologías más eficientes en la gestión de flotas, optimización de rutas, seguimiento en tiempo real y automatización de procesos logísticos puede mejorar significativamente la eficiencia operativa y reducir costos. Tecnologías avanzadas, como sistemas de gestión de transporte (TMS), GPS y análisis de datos, permiten una mejor planificación y control de las operaciones, minimizando los tiempos de inactividad y mejorando la puntualidad de las entregas.

La calidad respecto a otros tipos de transportes:

La capacidad de ofrecer un nivel de calidad superior en comparación con otros tipos de transporte es una oportunidad clave para Imporlogistic S.A. Al enfocarse en brindar servicios de alta calidad, como la seguridad en la manipulación de cargas, puntualidad en las entregas y atención personalizada, la empresa puede establecerse como un líder en el sector del transporte pesado. La alta calidad del servicio justifica tarifas más altas y fomenta la lealtad del cliente, lo que a su vez puede conducir a un crecimiento sostenible y rentable.

Servicios sustitutos escasos:

La ausencia de servicios sustitutos de fácil acceso en el mercado de transporte pesado representa una oportunidad significativa para Imporlogistic S.A. La especialización y la infraestructura requerida para el transporte de cargas pesadas son difíciles de replicar, lo que reduce la amenaza de sustitución. Esto permite a la empresa mantener una posición sólida en el mercado y establecer relaciones duraderas con sus clientes. La falta de sustitutos fáciles también permite a Imporlogistic S.A. mantener márgenes de beneficio saludables y una ventaja competitiva sostenible.

8.3 Análisis de resultados de la entrevista

Una vez recopilada la información de la entrevista en la empresa Imporlogistic S.A., se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 7

Resultados de la entrevista realizada a los directivos de la empresa Imporlogistic S.A.

Área	N.º	Preguntas	Respuestas
Logística	1	¿El departamento logístico planifica y coordina eficientemente las rutas de transporte?	<p>Gerente General: Sí, el departamento logístico se esfuerza por planificar y coordinar eficientemente las rutas de transporte. Se revisan regularmente los datos de rendimiento y se realizan ajustes según sea necesario para garantizar la optimización continua.</p> <p>Jefe de operaciones: Sí, el departamento logístico realiza una planificación y coordinación eficiente de las rutas de transporte. Utilizamos herramientas de análisis de datos y software especializado para optimizar nuestras rutas y maximizar la eficiencia en la entrega de mercancías.</p>
Logística	2	¿Se utilizan herramientas tecnológicas para el seguimiento en tiempo real de la flota de vehículos?	<p>Gerente General: Por el momento se utilizan herramientas tecnológicas, pero queremos implementar a futuro herramientas tecnológicas de vanguardia para el seguimiento en tiempo real de nuestra flota de vehículos.</p> <p>Jefe de operaciones: Hemos implementado herramientas tecnológicas para el seguimiento en tiempo real de nuestra flota de vehículos, aunque pensamos en renovar dichas herramientas.</p>
Logística	3	¿El departamento logístico mantiene una estrecha colaboración con proveedores y clientes para optimizar la cadena de suministro?	<p>Gerente General: Mantenemos una comunicación constante y trabajamos en estrecha colaboración para identificar áreas de mejora y oportunidades para aumentar la eficiencia en toda la cadena.</p>

			Jefe de operaciones: El departamento logístico mantiene una comunicación abierta y constante para identificar oportunidades de mejora y resolver cualquier desafío que pueda surgir en la cadena logística.
Financiera	4	¿Se promueve la automatización de procesos administrativos para mejorar la eficiencia?	Gerente General: Sí, estamos en proceso de promover la automatización de procesos administrativos. Esto nos permitirá agilizar nuestras operaciones, reducir los errores y optimizar nuestros recursos para enfocarnos en actividades más estratégicas. Jefe de operaciones: Definitivamente, estamos comprometidos con la automatización de procesos administrativos para mejorar nuestra eficiencia operativa.
Financiera	5	¿El departamento financiero sigue procedimientos claros para el registro y seguimiento de los ingresos y gastos?	Gerente General: El departamento financiero tiene procedimientos rigurosos para el registro y seguimiento de ingresos y gastos. Contamos con sistemas sólidos de contabilidad y control interno para garantizar la precisión y transparencia en nuestras operaciones financieras. Jefe de operaciones: Así es, el departamento financiero sigue procedimientos claros y rigurosos para el registro y seguimiento de ingresos y gastos.
Administrativa	6	¿La empresa Imporlogistic S.A. cuenta con capacitaciones que contribuyan a la mejora continua de gestión de procesos?	Gerente General: En Imporlogistic S.A. conocemos la importancia de la capacitación continua para mejorar la gestión de procesos, aunque es un rubro en el que a futuro esperamos trabajar ya que al momento por temas de planificación y tiempo no hemos

			<p>ofertado las capacitaciones que quisiéramos.</p> <p>Jefe de operaciones: Ofrecemos programas de capacitación internos y externos, aunque deseáramos implementar muchos más, para garantizar que nuestro personal esté actualizado con las últimas tendencias y mejores prácticas en logística y operaciones.</p>
Administrativa	7	¿Actualmente la empresa Imporlogistic S.A. cuenta con procesos que se alinean con los requisitos de la norma ISO 9001:2015?	<p>Gerente General: Actualmente no, deseamos en el futuro mantenernos alineados con los estándares de calidad más altos, incluida la norma ISO 9001:2015.</p> <p>Jefe de operaciones: Al momento ciertos procesos se alinean con el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015, esperamos en el corto plazo que todos nuestros procesos se alineen con dicha norma.</p>
Comercialización	8	¿Existe un proceso definido para el seguimiento de leads y la gestión de oportunidades de negocio?	<p>Gerente General: Lamentablemente, debemos reconocer que actualmente carecemos de un proceso definido para el seguimiento de leads y la gestión de oportunidades de negocio. Esto es una debilidad que estamos trabajando para abordar de manera urgente.</p> <p>Jefe de operaciones: En efecto, hasta la fecha, no hemos establecido un proceso claro para el seguimiento de leads y la gestión de oportunidades de negocio. Esto ha llevado a una falta de seguimiento consistente y a una pérdida potencial de oportunidades de negocio.</p>
Comercialización	9	¿El departamento de ventas tiene un profundo conocimiento	<p>Gerente General: Sí, nuestro departamento de ventas se destaca por tener un profundo conocimiento</p>

		de las necesidades y expectativas de los clientes?	de las necesidades y expectativas de nuestros clientes. Jefe de operaciones: Por supuesto, colaboramos estrechamente con el equipo de ventas para asegurarnos de que comprendan completamente las especificaciones de nuestros servicios y productos, así como las demandas cambiantes de los clientes en el mercado.
Comercialización	10	¿Se implementan estrategias de marketing efectivas para aumentar la cartera de clientes?	Gerente General: Reconocemos que aún estamos trabajando en mejorar nuestras estrategias de marketing para aumentar nuestra cartera de clientes. Si bien hemos implementado algunas estrategias efectivas, como campañas en redes sociales y participación en eventos de la industria, reconocemos que hay margen para mejorar. Jefe de operaciones: Desafortunadamente, nuestras estrategias de marketing actuales no han sido tan efectivas como esperábamos para aumentar nuestra cartera de clientes. Hemos experimentado dificultades para llegar a nuestra audiencia objetivo y convertir leads en clientes potenciales.

Acorde a los resultados obtenidos mediante la entrevista realizada al gerente general y al jefe de operaciones de la empresa Imporlogistic S.A. se destaca que ambos directivos concuerdan en que la empresa tiene debilidad en gestión por procesos en las 4 áreas investigadas.

En el área de logística se obtuvo como resultado que se realiza planificación y coordinación de las rutas, pero se puede mejorar en la tecnología utilizada para el seguimiento en tiempo real de la flota.

En la parte financiera los directivos afirman que los procesos que se siguen en el área son claros y alineados a las normas internacionales, también se menciona que a futuro desean automatizar los procesos.

Los directivos de la empresa mencionan que actualmente los procesos que se siguen en el área administrativa no están alineados a las normas ISO 9001:2015.

En el área de comercialización se identifica oportunidades de mejora para los procesos de la empresa ya que al momento no cuentan con procesos claros según lo manifestado por los directivos en la encuesta.

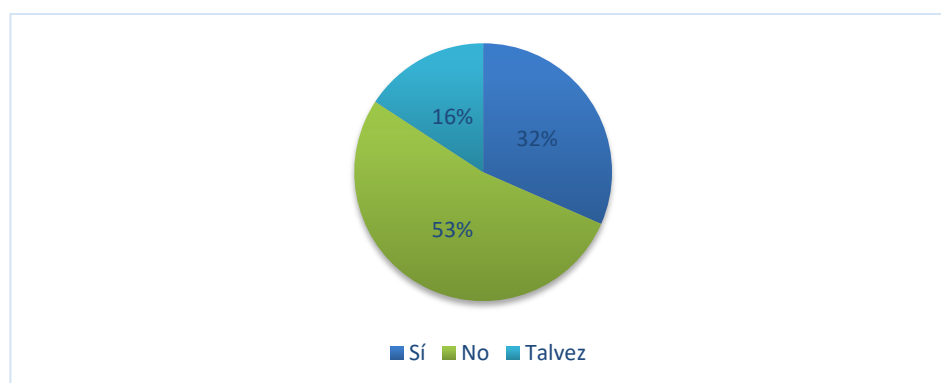
Análisis de resultados de la encuesta:

Después de indagar los procesos que sigue la empresa Imporlogistic S.A., se han obtenido los siguientes resultados:

En el área logística

Figura 7

Manual de Procesos

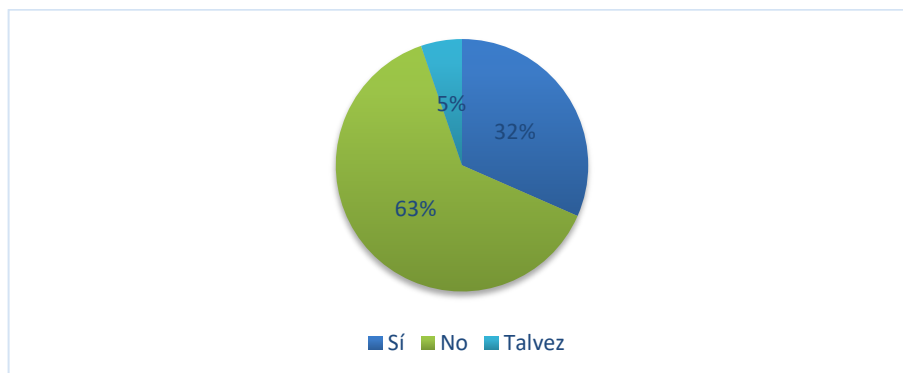


Los resultados expresados en la figura expuesta previamente, indica que solamente el 32% de los empleados encuestados poseen un manual de procesos para realizar sus labores, lo que podría incurrir en una falta de estandarización en los procesos a llevar a cabo

por la empresa al ser un 53% de encuestados los que aseguran no tener un manual de procesos y un 16% quienes no tienen claro de la existencia del mismo.

Figura 8

Capacitación del personal

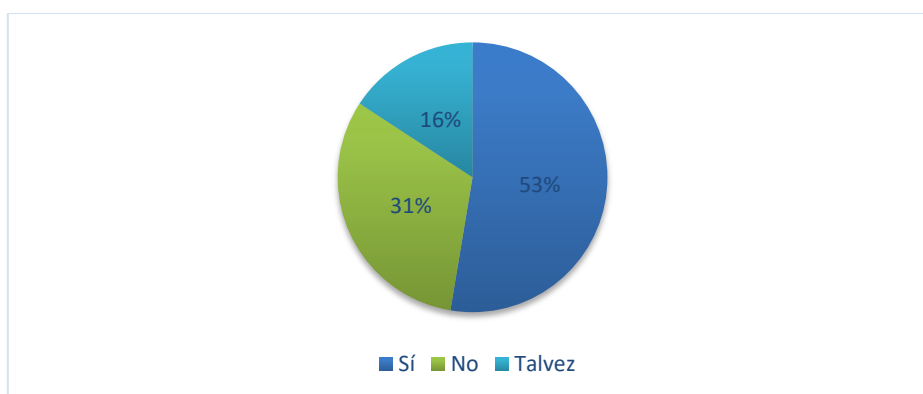


Acorde a la figura que antecede, el 63% de los empleados encuestados, aseguran no haber recibido una capacitación adecuada para desempeñar sus labores de manera óptima.

Esto plantea retos significativos para los programas de capacitación del personal dentro de la empresa y se debe tomar en consideración una revisión y optimización de los mismos, así como identificar las áreas de capacitación no cubiertas del personal existente y proporcionar los recursos necesarios para mejorar su rendimiento laboral.

Figura 9

Información de los procesos laborales

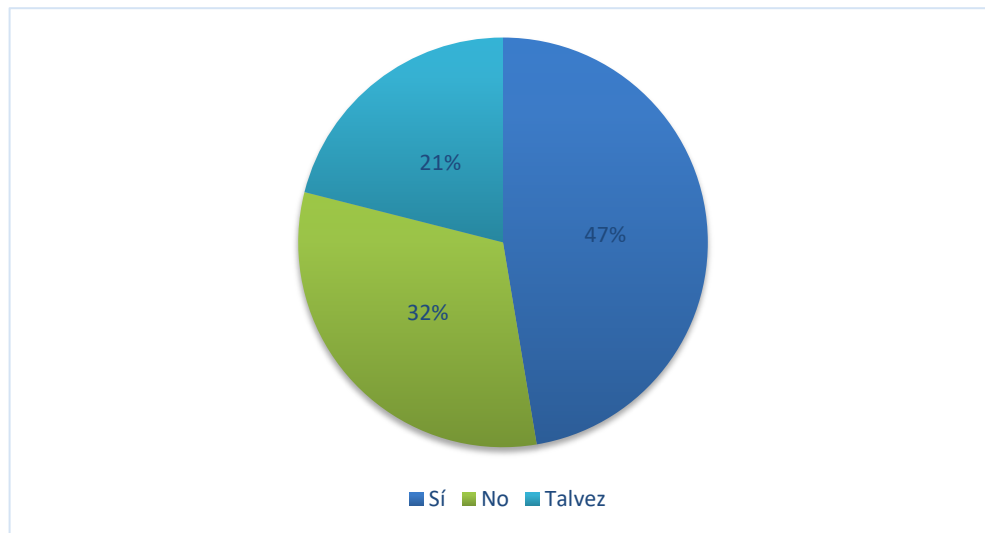


Según la figura previamente expuesta, la mayor parte de los encuestados se sienten bien informados acerca de los procesos que se llevan a cabo en cada área de trabajo, representado en un 53% del total, lo cual es un punto positivo ya que puede indicar que existe una efectiva comunicación de la información entre esta mayoría. Sin embargo, es

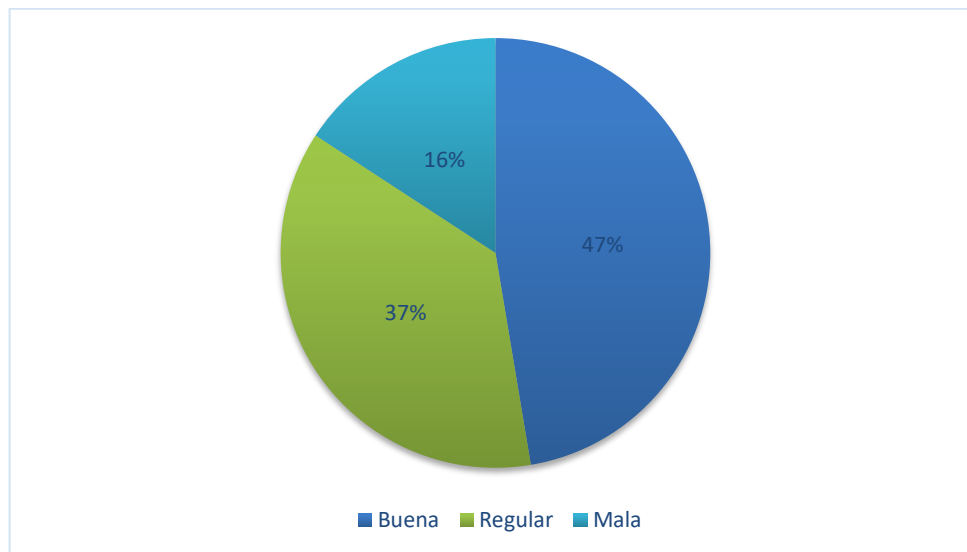
preocupante como casi una tercera parte de los encuestados con un 31% no se sienten bien informados sobre los procesos a llevar a cabo. Es importante garantizar que todos los empleados tengan acceso a la información que sea necesaria para sus áreas de trabajo.

Figura 10

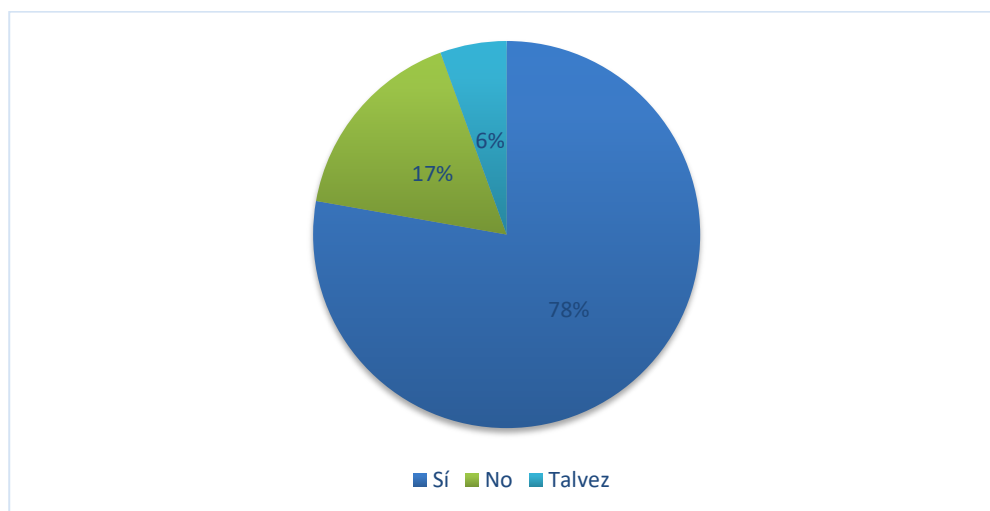
Disponibilidad de herramientas tecnológicas.



De acuerdo con la figura expuesta, el 47% de encuestados respondieron que, si cuentan con la disponibilidad de recursos tecnológicos necesarios para llevar a cabo sus tareas de manera efectiva, frente a un 32% que respondieron que no cuentan con los mismos, además de un 21% que expresó desconocimiento acerca del tema, por lo que se puede deducir que, si bien una parte considerable tiene acceso a estos recursos, una parte significativa no los tiene. Se debe identificar las deficiencias y tomar las medidas para cubrir los recursos faltantes.

Figura 11*Integración de departamentos*

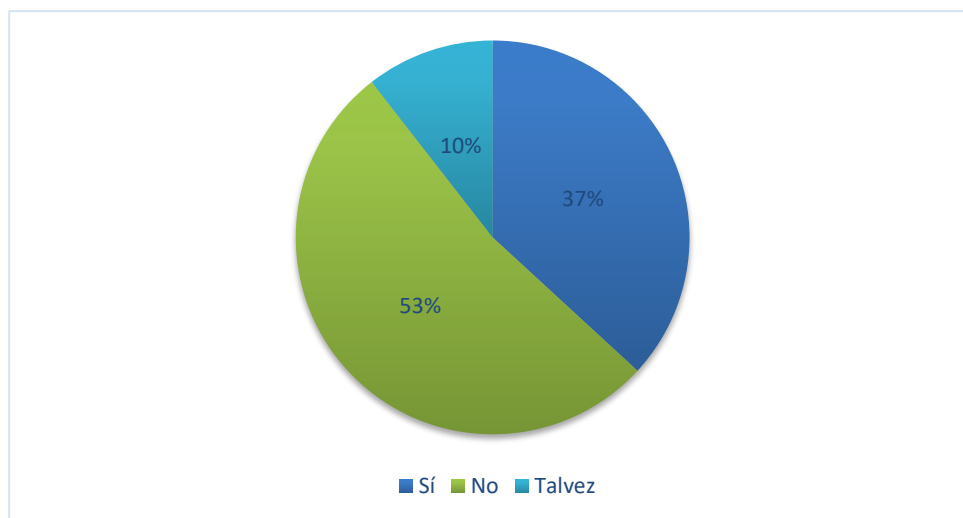
Acorde con la figura previamente expuesta, el 47% de los empleados consideran que existe integración entre la información de inventarios con otros departamentos en la empresa es buena frente a un 37% que la consideran regular y un 16% que la consideran mala. Esto expresa que en su mayoría hay una base sólida de información utilizada por parte de los inventarios para toma de decisiones de compras o abastecimiento, el porcentaje de empleados que la considera mala fomenta al fortalecimiento de los sistemas para lograr una integración de los departamentos de manera óptima.

Figura 12*Planificación de rutas*

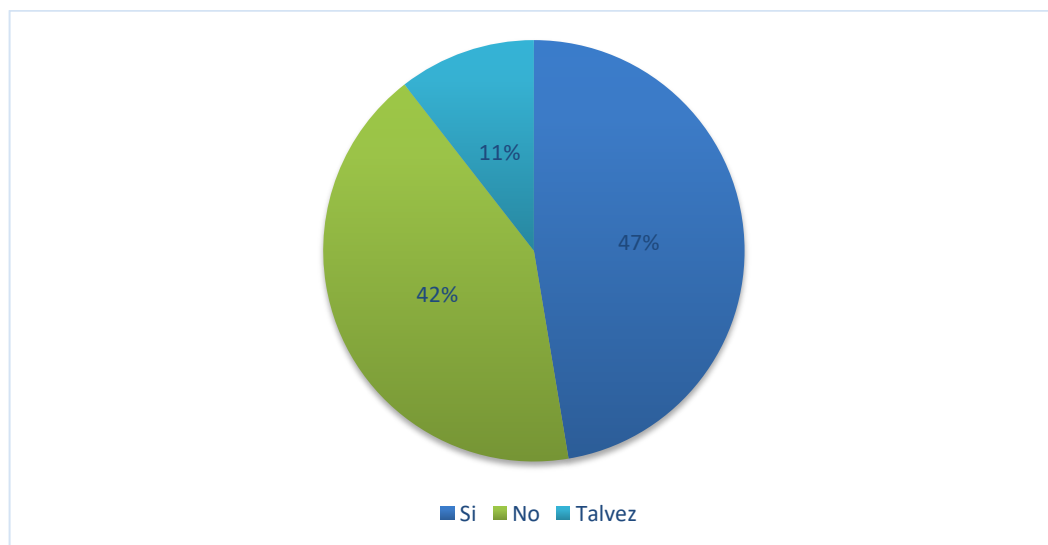
Los resultados expresados en la figura expuesta previamente, indica que el 78% de los empleados encuestados aseguran que existe una planificación previa de rutas a seguir, lo que demuestra estandarización en los procesos a llevar a cabo por la empresa, el 17% de encuestados los que aseguran que no se realiza dicha planificación y un 6% quienes no tienen claro de la existencia del mismo.

Figura 13

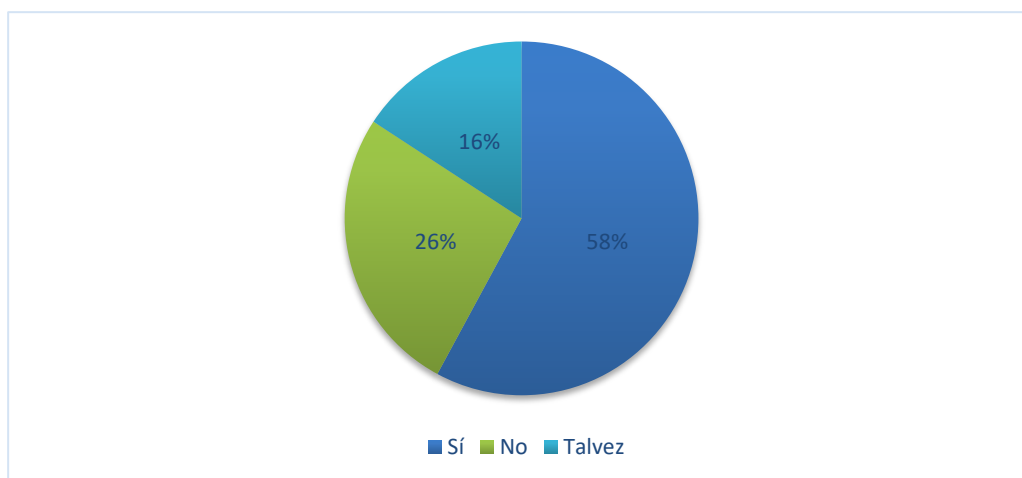
Asignación de rutas



De acuerdo con la figura anteriormente expuesta, se logra evidenciar que una mayoría significativa de un 63% confirma que no se asignan las rutas y vehículos a los conductores de manera técnica, un 32% de los empleados respondieron que la asignación de rutas y vehículos se la realiza con un procedimiento técnico.

Figura 14*Mantenimiento preventivo*

La figura presentada indica que, una mayoría del 47% respondieron positivamente al cuestionar si la empresa realiza mantenimientos preventivos de forma regular a los vehículos, mientras el 42% de los empleados encuestados responde negativamente, lo que puede significar que existe una desatención por parte de la empresa lo que podría afectar la productividad de la misma.

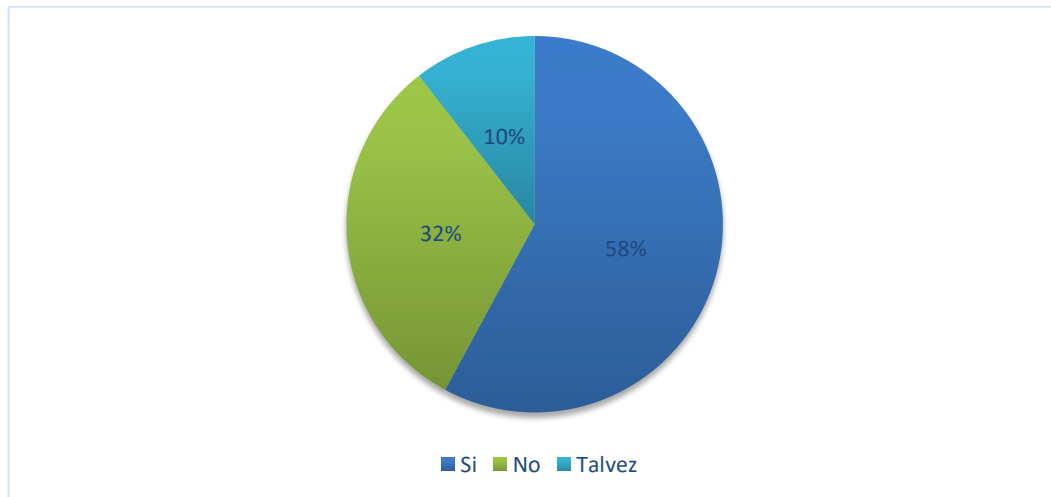
En el área financiera:**Figura 15***Planificación de actividades*

Según la figura que antecede, más de la mitad de los empleados afirman que existe un proceso de planificación de actividades en sus respectivas áreas de trabajo con un 58%

de respuestas positivas frente a un 26% que respondieron negativamente. Esto sugiere una tendencia positiva a la implementación de una planificación de las actividades por medio de la empresa, pero no se debe descuidar el fortalecimiento de la misma para garantizar el bienestar de todo el personal.

Figura 16

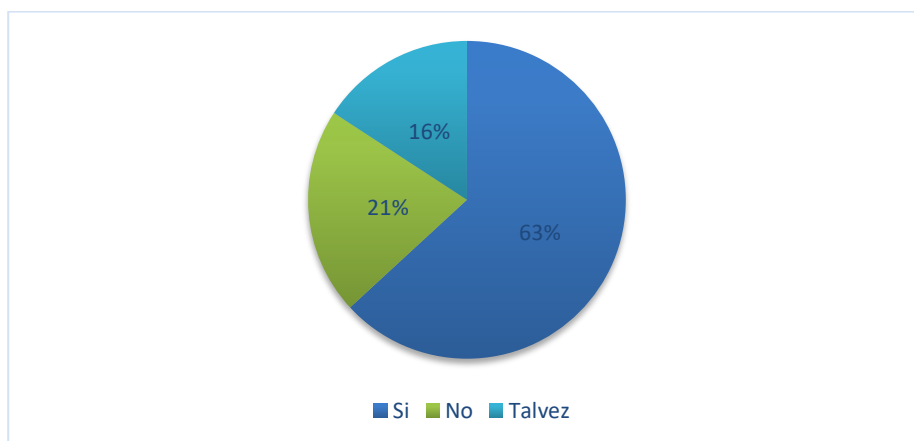
Sistema tecnológico



De acuerdo con la figura, el 58% de los encuestados aseguran contar con equipo tecnológico óptimo para realizar sus actividades laborales, frente a un 32% que respondió negativamente, el 11% se mantuvieron neutrales con la pregunta realizada por lo que se deduce que en su mayoría los resultados expresan la conformidad con el estado del equipo tecnológico que utilizan diariamente.

Figura 17

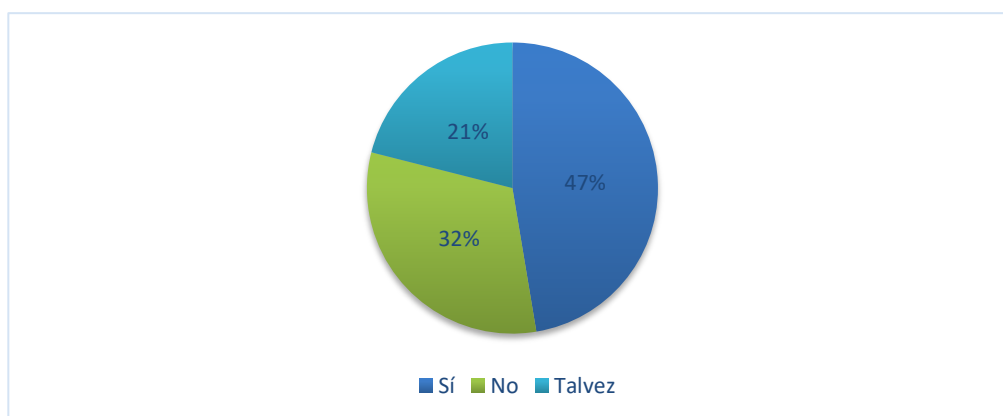
Evaluación de resultados



Con respecto a la figura mostrada, se puede observar que en su mayoría la respuesta es positiva con un 63% de empleados quienes confirman que en la empresa se evalúan los resultados al final de los periodos contables, cabe recalcar que un 21% de los encuestados afirman que no se realizan dichas evaluaciones lo que denota una falta de accesibilidad a la información concerniente a los periodos contables.

Figura 18

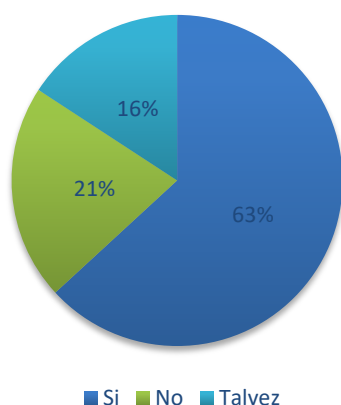
Gestión de flujo de efectivo



Como se puede observar en la figura presentada, una mayoría del 47% respondieron positivamente al cuestionar si la empresa gestiona el flujo de efectivo, mientras el 32% de los empleados encuestados confirma no que no se realiza dicha gestión, lo que puede significar que la empresa no está realizando una gestión óptima del flujo de efectivo.

Figura 19

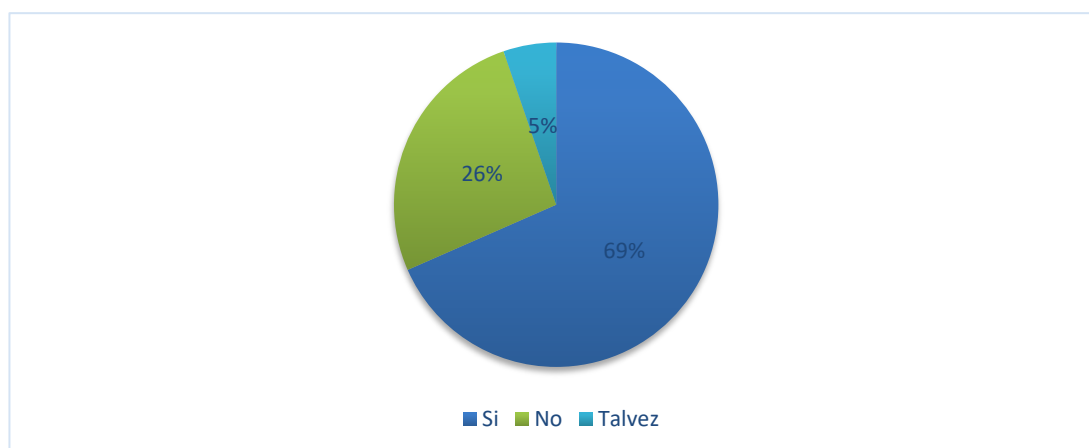
Manejo de cuentas por cobrar y pagar



De acuerdo con la figura que antecede, la mayoría de los empleados encuestados, representados con el 63%, respondió que, si existen procesos que aseguren el correcto manejo de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, frente a un 21% de los encuestados quien dio una respuesta negativa sobre el tema, y un 16% de respuestas ambiguas, lo que denota una falta de claridad en los procesos de manejo de cuentas.

Figura 20

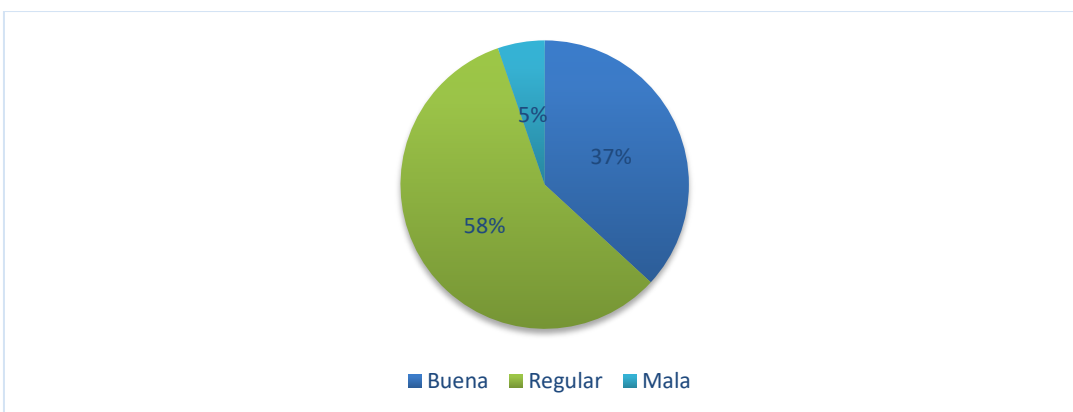
Control de costos y gestión de activos



Según la figura previamente expuesta, la mayor parte de los encuestados se sienten confirmados que se elabora un plan de control de costos y gestión de activos, representado en un 69% del total, lo cual es un punto positivo ya que indica que existe un proceso de control de cuentas. Sin embargo, el 26% de los encuestados asegura que no se elabora un plan de control de costos y gestión de activos.

Figura 21

Planificación de financiamiento

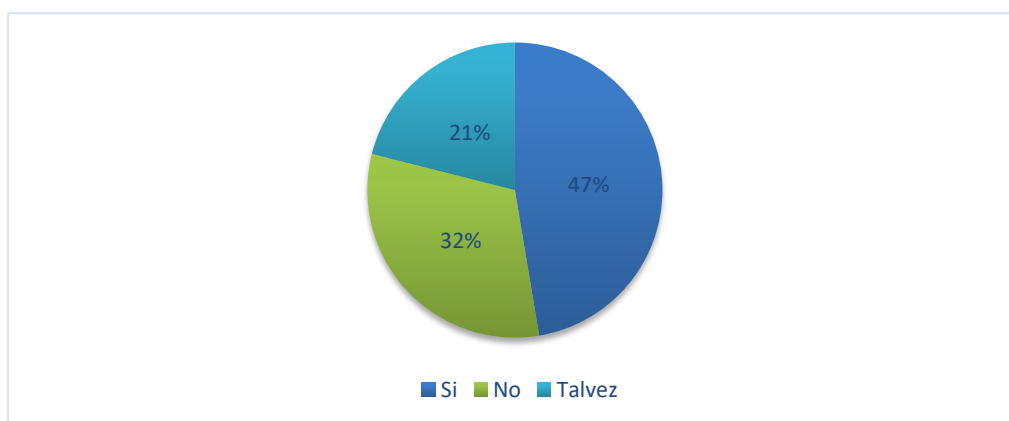


Acorde a la figura, solo el 37% de los empleados encuestados confirma la existencia de una planificación periódica de financiamiento por parte de la empresa, mientras una mayoría del 58% respondieron negativamente, lo que puede significar una falta de estructura en la estrategia de financiamiento de la empresa.

En el área administrativa:

Figura 22

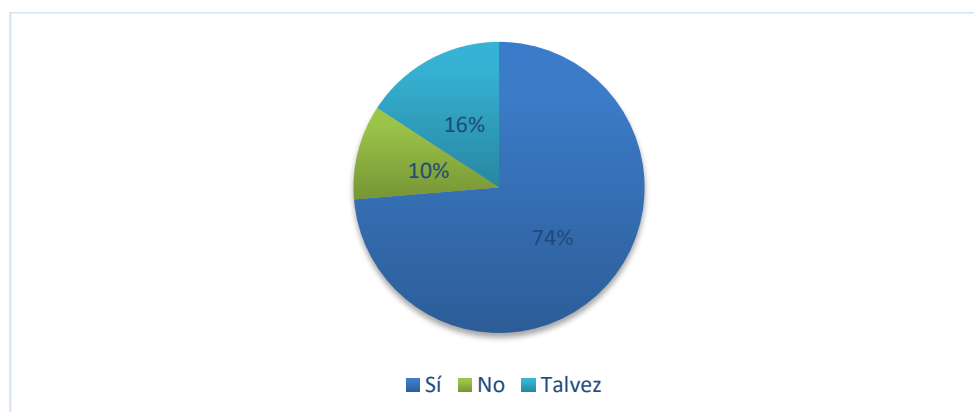
Conformidad de remuneración laboral



Con respecto a la figura expuesta, se observa que un 47% de empleados encuestados, se sienten conformes con el sueldo recibido por parte da la empresa, sin embargo, se debe tomar en cuenta que este resultado representa menos de la mitad del total de los encuestados, además que un 32% y un 21% dieron una respuesta negativa o respondieron de forma ambivalente respectivamente, dando a relucir una mayoría inconforme con la remuneración recibida por su desempeño laboral.

Figura 23

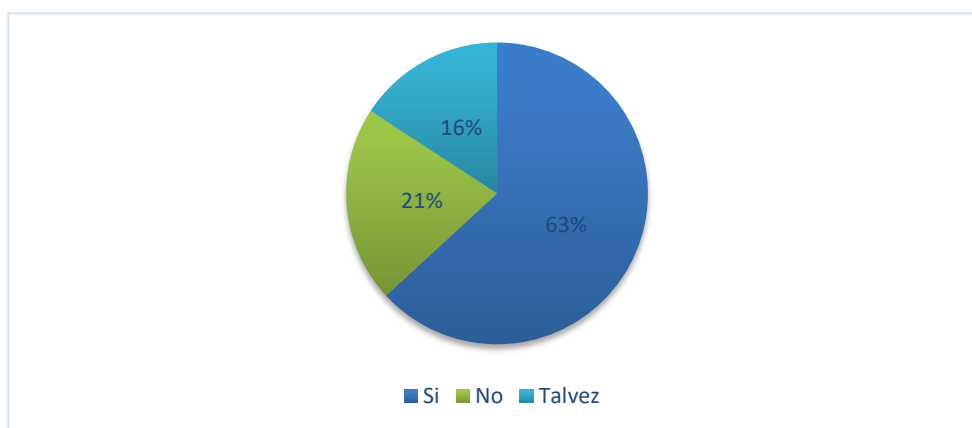
Control de inventarios



Con respecto a la figura que antecede, se puede mencionar que la mayoría de los empleados encuestados respondieron de forma positiva a la existencia de control de inventarios por parte de la empresa, lo que denota una gestión de las existencias en la empresa, sin embargo, las respuestas negativas y ambiguas sugieren una falta de claridad de información entre los mismos empleados.

Figura 24

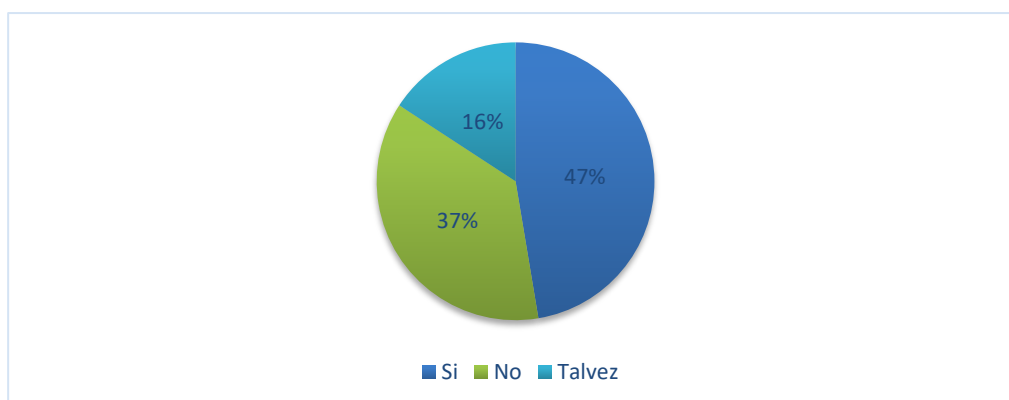
Procesos definidos



De acuerdo a la figura anteriormente expuesta, se logra evidenciar que a pesar que una mayoría significativa de un 63% confirma que existe procesos definidos para llevar a cabo las actividades, un 21% de los empleados respondieron negativamente lo que puede generar inconsistencias en la ejecución de las tareas lo que podría necesitar una mayor atención de las mismas.

Figura 25

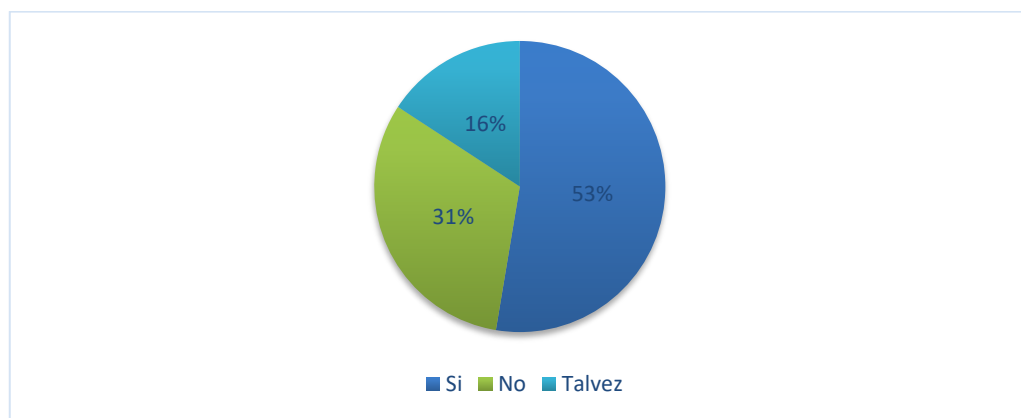
Optimizar procesos



Según se observa en la figura que antecede, denota que un 47% de los empleados encuestados respondieron positivamente, un considerable 37% dieron una respuesta negativa, por lo que podemos concluir que, si bien casi la mitad de los encuestados han propuesto mejoras en los procesos de la empresa a sus jefes inmediatos, hay una cantidad considerable de empleados que no ha tomado la iniciativa, lo que puede indicar una posible falta de comunicación o de oportunidades dentro de la empresa.

Figura 26

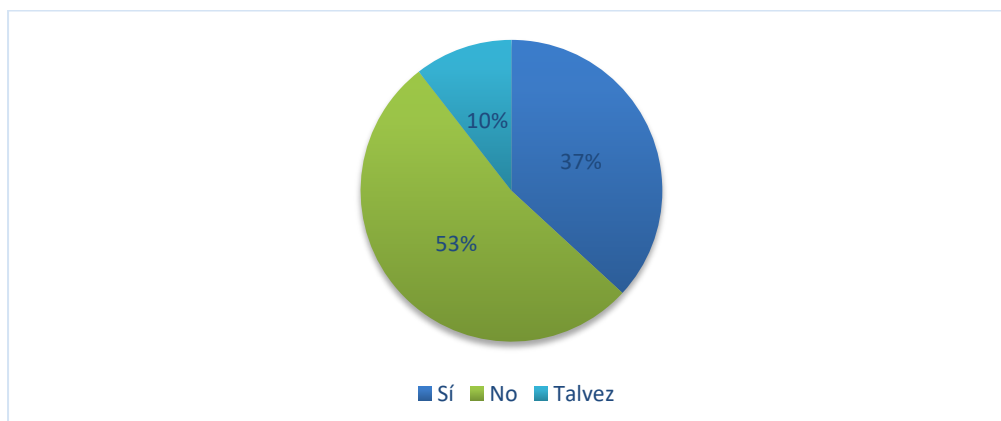
Desempeño laboral



Acorde a la figura presentada previamente, más de la mitad de los empleados aseguran que su rendimiento dentro de la empresa es evaluada periódicamente, representado por el 53% de los mismos, por otro lado, un 31% respondieron que no existen dichas evaluaciones, lo que puede indicar una posible falla en la estructura de retroalimentación o de seguimiento formal en la empresa.

Figura 27

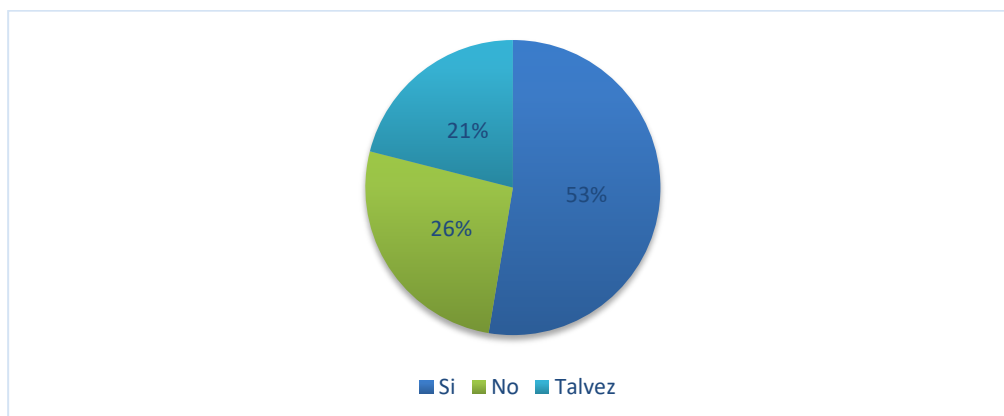
Lineamiento con normas ISO



Como se puede observar en la figura presentada, una mayoría del 53% respondieron negativamente al cuestionar si la empresa cuenta con procesos que estén alineados a las normas ISO 9001 2015, mientras el 37% de los empleados encuestados confirma que se cumplen con procesos alineados a las normas ISO 9001 2015.

Figura 28

Herramientas de trabajo

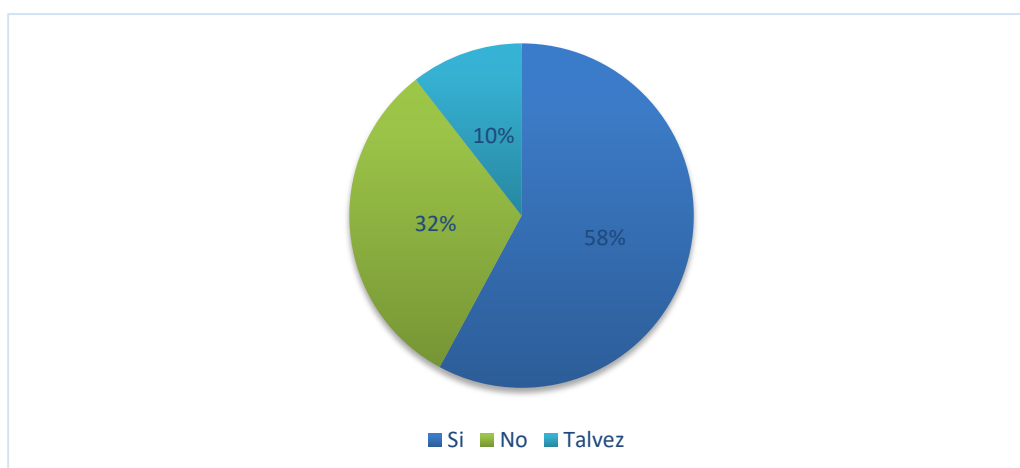


Acorde a la figura expuesta, el 53% de los empleados encuestados consideraron optimas las herramientas que brinda la empresa para el desarrollo de sus actividades, esto sugiere una mayoría significativa, pero un 26% de los empleados no consideren estas herramientas en óptimas condiciones y un 21% de respuestas ambiguas, pueden indicar la falta de estandarización en el estado de las herramientas para todas las áreas de trabajo.

En el área de comercialización

Figura 29

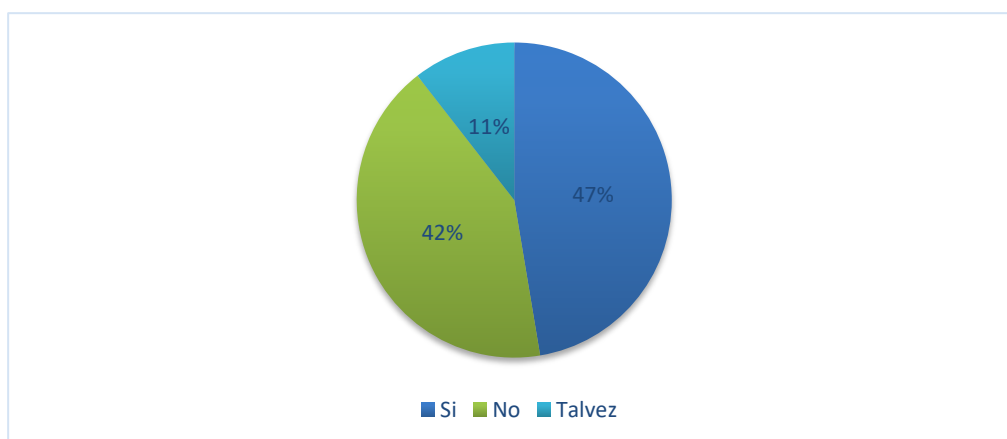
Seguimiento de ventas



De acuerdo con la figura que antecede, la mayoría de los empleados encuestados, representados con el 58%, respondió que, si realiza un seguimiento a los clientes para medir su conformidad con el servicio recibido después de realizar una venta, frente a un 32% de los encuestados quien dio una respuesta negativa sobre el tema, y un 10% de respuestas ambiguas, lo que denota una falta de claridad en los procesos de medición en la satisfacción.

Figura 30

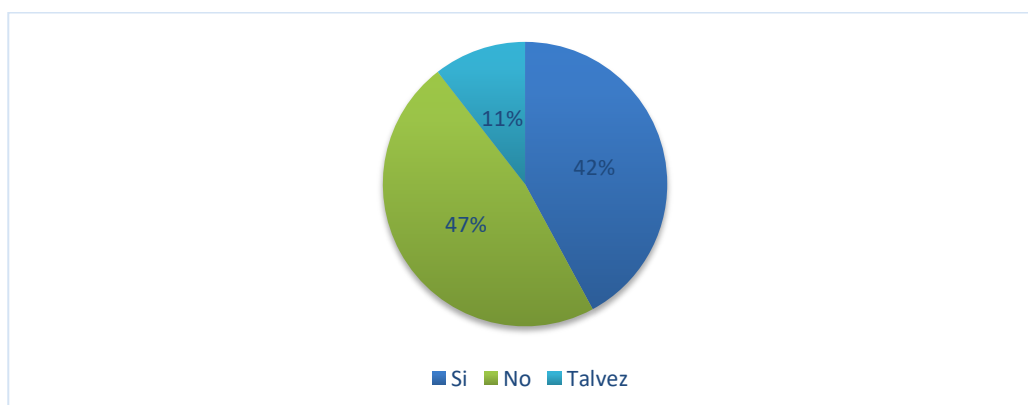
Técnicas de ventas



Como se puede observar en la figura presentada, una mayoría del 47% respondieron positivamente al cuestionar si la empresa brinda herramientas necesarias para mejorar su promedio de ventas, mientras el 42% de los empleados encuestados confirma no haber recibido técnicas de ventas por parte de la empresa, lo que puede significar que existe una brecha de capacitación por parte de la empresa en el área de ventas lo que podría afectar la productividad de la empresa.

Figura 31

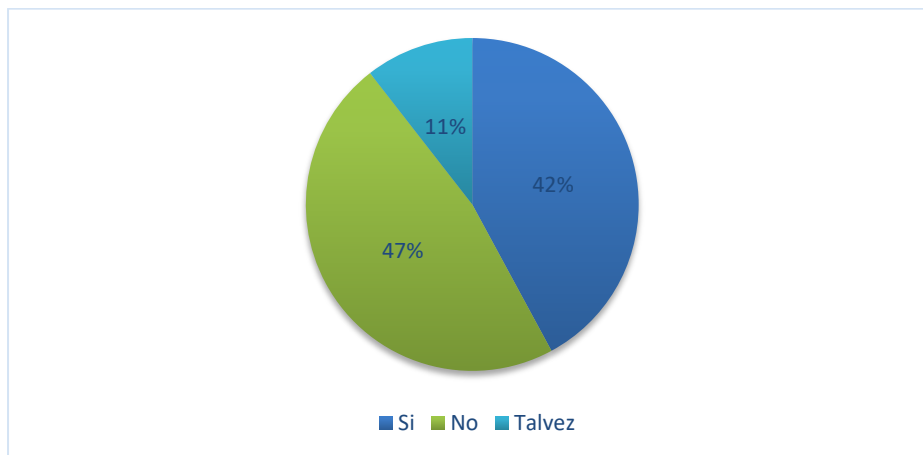
Plan de captación de clientes



Acorde a la figura, solo el 42% de los empleados encuestados confirma la existencia de un plan de captación de clientes por parte de la empresa, mientras una mayoría del 47% respondieron negativamente, lo que puede significar una falta de estructura en la estrategia de captación de nuevos clientes de la empresa.

Figura 32

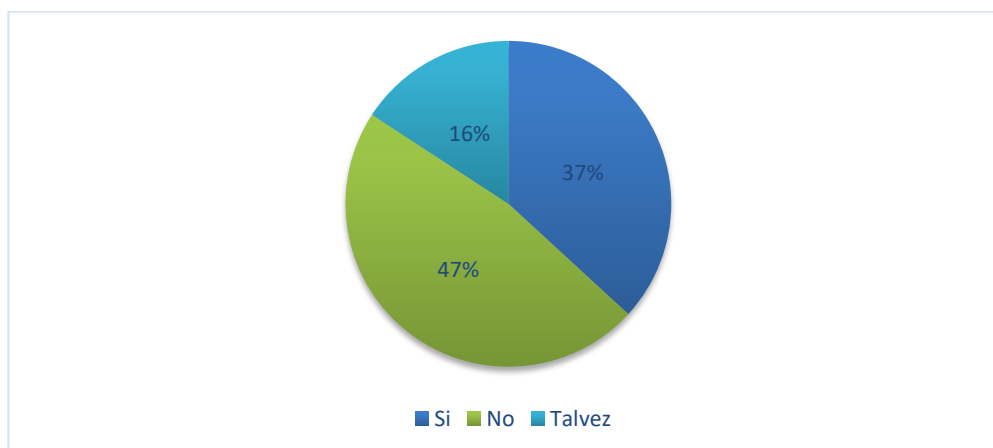
Base de datos



Al igual que en la figura anterior, el 42% de los empleados encuestados afirma poseer una base de datos de los clientes brindados por parte de la empresa, mientras el 47% respondieron negativamente, lo que significa que más de la mitad del personal no cuenta con esta herramienta para realizar su trabajo, esto puede limitar las oportunidades de crecimiento de la empresa.

Figura 33

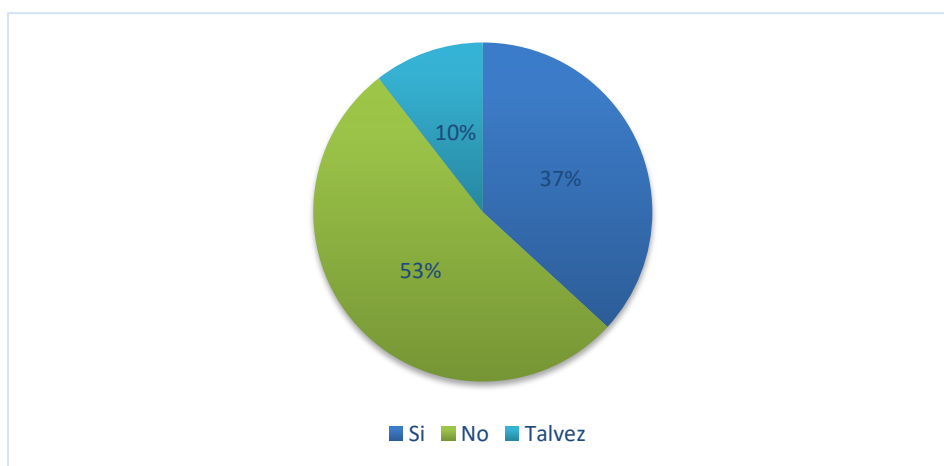
Apertura al personal



Según los datos en la figura expuesta, solo el 37% de los empleados afirma tener la libertad de recomendar mejoras a su jefe, sin embargo, el 47% de los encuestados no se siente en la misma libertad. Esta dificultad en la comunicación entre el personal y sus jefes inmediatos puede provocar una deficiencia de información lo que puede provocar una caída en el rendimiento de la empresa.

Figura 34

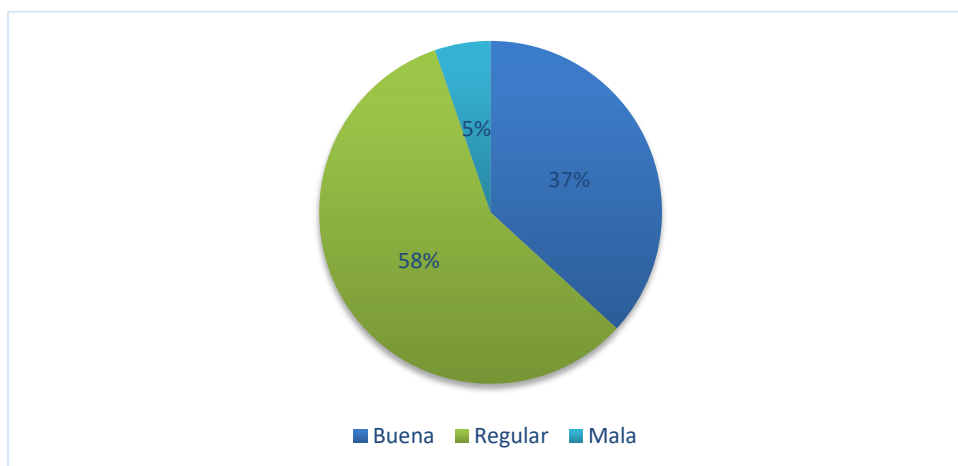
Estrategias de marketing



Acorde con la gráfica expuesta, la mayoría de los encuestados representados en el 53%, afirma que no la empresa no le ha solicitado desarrollar estrategias de marketing, mientras el 37% responde afirmativamente, lo que podría indicar una desatención por parte de los jefes del área para fortalecer de marketing.

Figura 35

Estrategias de marketing



Como se puede observar en la figura presentada, una mayoría del 53% respondieron negativamente al cuestionar si dentro de la empresa se siguen procesos para potenciar la imagen y la marca de la misma, mientras el 37% de los empleados encuestados confirma que se cumplen con procesos que ayudan a potenciar la imagen y la marca de la empresa.

Discusión de la encuesta:

El análisis de los resultados de la encuesta aplicada a la empresa de transporte pesado revela varias áreas críticas que requieren atención para mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción de los empleados. A continuación, se presenta una discusión detallada basada en las respuestas obtenidas:

Manuales de procesos y capacitación: Solo el 32% de los encuestados afirmó contar con un manual de procesos, mientras que el 53% indicó que no, y un 16% no estaba seguro. Esto sugiere una falta de documentación formal de los procedimientos operativos, lo que podría generar inconsistencias en la ejecución de tareas.

Un alarmante 63% de los empleados indicó no haber recibido la capacitación adecuada para desempeñar sus funciones, lo cual es una señal clara de deficiencias en el desarrollo y formación del personal. La falta de capacitación puede contribuir a errores operativos y baja productividad.

Información y herramientas tecnológicas: El 53% de los encuestados se siente bien informado sobre los procesos que rigen su área de trabajo, sin embargo, un 31% no lo está, lo que evidencia problemas de comunicación interna.

En cuanto a la tecnología y herramientas para monitorear y mejorar los procesos logísticos, el 47% indicó contar con ellas, mientras que el 32% no las tiene. Esto demuestra una integración parcial de tecnologías avanzadas, cruciales para optimizar el rendimiento logístico.

Integración de procesos y planificación: Un 47% de los empleados indicó que el sistema de gestión de inventario se integra con otros procesos logísticos, aunque el 37% mencionó que no. La falta de integración puede obstaculizar la eficiencia operativa y la coordinación entre departamentos.

La mayoría de los encuestados (78%) confirmó la existencia de una planificación previa de rutas, lo cual es positivo para la eficiencia del servicio.

Mantenimiento y gestión de rutas: Solo el 37% afirmó que las asignaciones de rutas y vehículos se realizan de manera técnica, lo que indica una necesidad de mejorar los criterios de asignación para optimizar los recursos.

El mantenimiento preventivo de los vehículos es llevado a cabo regularmente según el 47% de los encuestados, aunque un 42% afirmó lo contrario. La falta de mantenimiento adecuado puede conducir a interrupciones en el servicio y mayores costos operativos.

Planificación y evaluación de actividades: El 58% de los empleados señaló que existe planificación en sus áreas de trabajo, pero un 26% indicó lo contrario. La planificación es esencial para coordinar actividades y asegurar la productividad.

La evaluación de resultados al final de cada periodo contable es afirmada por el 63% de los encuestados, sugiriendo que hay un enfoque en el rendimiento y la eficiencia.

Gestión financiera y costos: La gestión del flujo de efectivo y la eficiencia en el manejo de cuentas por cobrar y pagar son aspectos positivos, con un 47% y 63% respectivamente señalando prácticas adecuadas.

Sin embargo, la planificación periódica de financiamiento es deficiente, ya que solo el 37% afirmó su existencia, lo cual es crítico para la estabilidad financiera a largo plazo.

Satisfacción y evaluación de empleados: Un 47% de los encuestados se siente conforme con su salario, pero el 32% no. La satisfacción salarial es fundamental para la motivación y retención de los empleados.

La evaluación periódica del desempeño es realizada según el 53%, lo cual es positivo, aunque un 31% indicó que no se realiza, evidenciando la necesidad de mejorar los procesos de evaluación.

Normas ISO y gestión documental: Solo el 37% de los empleados confirmó que sus actividades están alineadas con las normas ISO 9001:2015, lo que sugiere que la empresa podría beneficiarse de una mayor adhesión a estándares de calidad reconocidos.

La gestión documental es adecuada según el 53% de los encuestados, pero un 26% indicó que no es así, lo cual es vital para la organización y acceso a la información.

Conclusiones de la encuesta: Los resultados de la encuesta revelan varios puntos fuertes y debilidades en la gestión de la empresa de transporte pesado:

Fortalezas:

- Existencia de planificación previa de rutas y actividades.
- Evaluación de resultados y gestión de inventarios adecuadas.
- Gestión efectiva del flujo de efectivo y cuentas por cobrar/pagar.

Debilidades:

- Falta de manuales de procesos y capacitación adecuada.
- Deficiencias en la integración de sistemas tecnológicos y herramientas de monitoreo.
- Necesidad de mejorar la planificación de financiamiento y las estrategias de marketing.
- Discrepancias en la asignación técnica de rutas y el mantenimiento preventivo de vehículos.
- Baja alineación con normas ISO 9001:2015 y problemas en la gestión documental.

Procesos de la empresa Imporlogistic S.A.

Mediante las respuestas obtenidas en la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Imporlogistic S.A., se propone los siguientes flujogramas para una optimización de procesos:

En el área logística:

Planificación y programación de rutas; Este proceso implica la planificación detallada de las rutas que los vehículos seguirán para realizar las entregas. Incluye la asignación de vehículos y conductores a rutas específicas, considerando factores como la

distancia, el tiempo de tránsito, las condiciones del tráfico y las restricciones de carga y descarga.

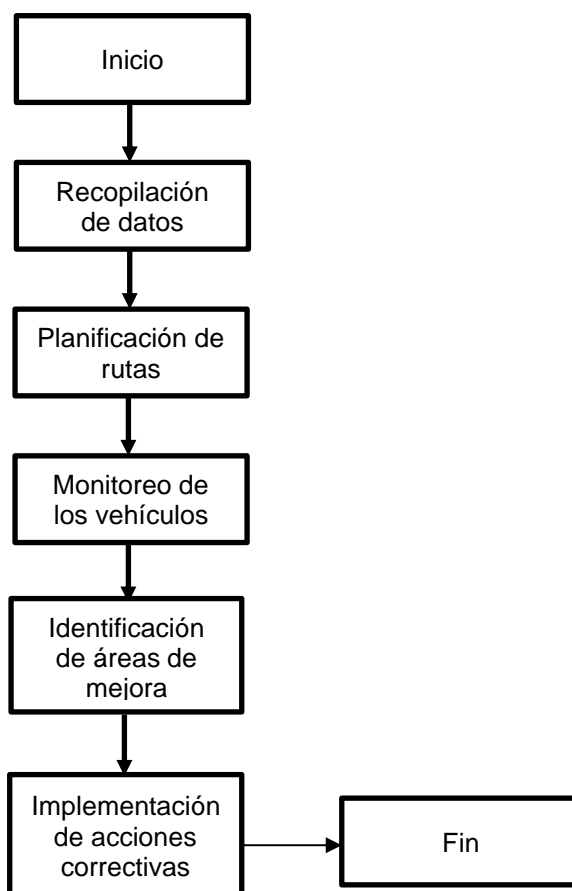
Gestión de flotas; La gestión de flota incluye la supervisión y mantenimiento de todos los vehículos de la empresa para asegurar que estén en condiciones óptimas de operación.

Evaluación y mejora continua; Este proceso se enfoca en la evaluación constante de la eficiencia de los procesos logísticos y la implementación de mejoras para optimizar las operaciones.

Tomando en cuenta los resultados de la encuesta, se encontraron falencias en la programación de rutas ya que, los trabajadores manifiestan que no se lo realiza de manera planificada, asimismo en la gestión de flotas se debería realizar mantenimiento preventivo a todos los vehículos para asegurar que estén en óptimas condiciones y no sufrir interrupciones en el servicio a los clientes.

Figura 36

Flujograma logístico



En el área financiera:

Gestión de tesorería; Este proceso implica la gestión de los flujos de efectivo de la empresa para asegurar que siempre haya suficiente liquidez para cumplir con las obligaciones financieras.

Planificación y presupuestación financiera; La planificación y presupuestación financiera implica la elaboración y seguimiento de presupuestos anuales y la planificación a largo plazo de las finanzas de la empresa.

Gestión de cuentas por cobrar y cuentas por pagar; Este proceso se centra en la administración eficiente de las cuentas por cobrar y por pagar para optimizar la liquidez y el ciclo de caja.

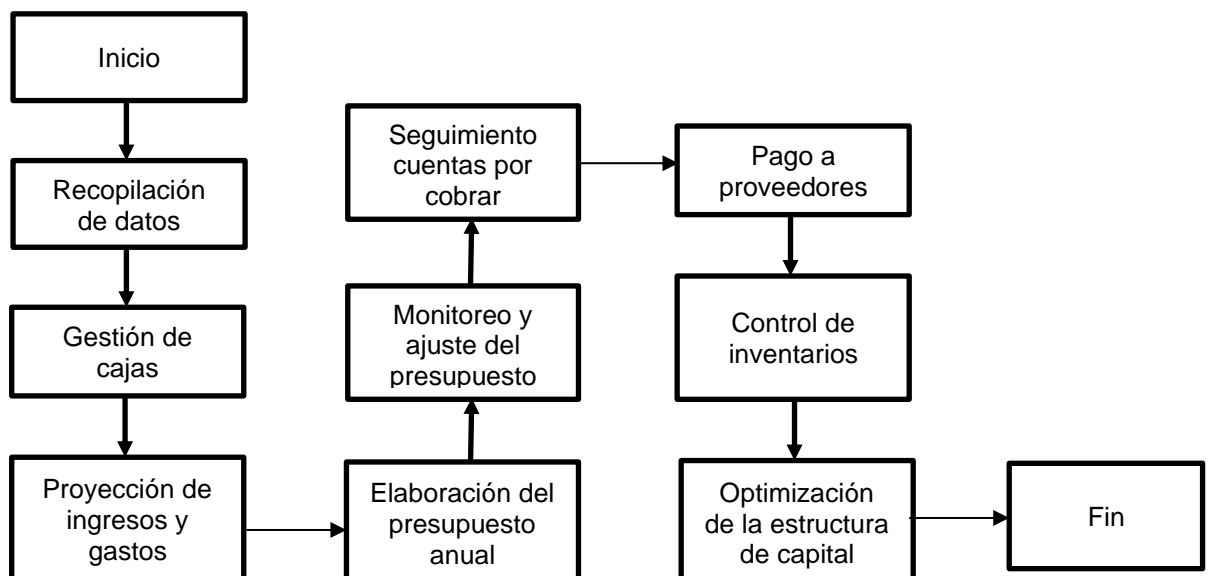
Control de costos y gestión de activos; Este proceso implica el control de los costos operativos y la gestión de los activos de la empresa para asegurar su utilización eficiente.

Gestión de financiamiento y capital; Este proceso se enfoca en la obtención y gestión de financiamiento y capital para asegurar que la empresa cuente con los recursos necesarios para operar y crecer.

Al analizar los resultados obtenidos de la encuesta se encuentra que, la empresa debe mejorar la planeación de financiamiento por lo que se propone el siguiente flujograma:

Figura 37

Flujograma financiero



En el área administrativa

Gestión de recursos humanos; Este proceso se enfoca en la administración del personal de la empresa, desde la contratación hasta la capacitación y el desarrollo profesional.

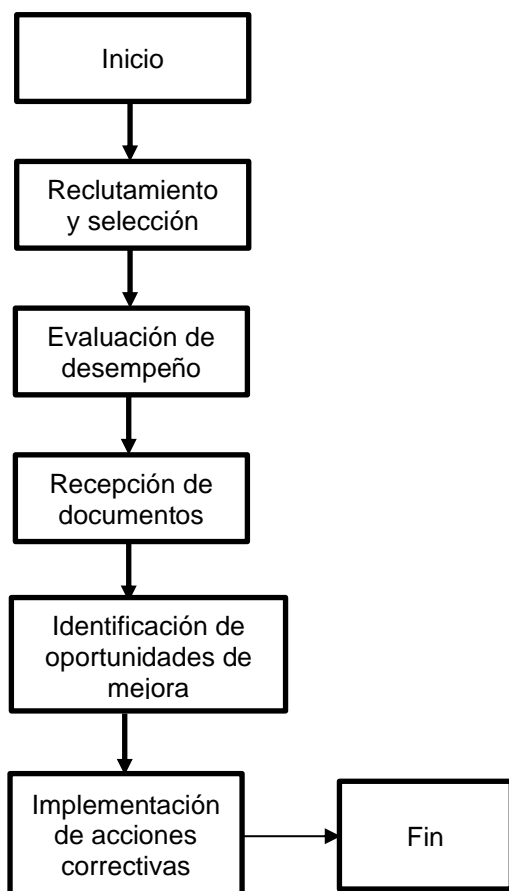
Gestión documental; Este proceso implica la organización, almacenamiento y acceso eficiente a los documentos necesarios para las operaciones de la empresa.

Mejora continua y gestión de calidad; Este proceso busca mejorar continuamente las operaciones administrativas y asegurar altos estándares de calidad.

Con los resultados de la encuesta, se evidencia un correcto manejo en líneas generales de los procesos en el área administrativa de la empresa, sin embargo, los procesos deben estar enfocados en cumplir con los lineamientos de las normas ISO 9001 2015 por tanto se recomienda seguir el siguiente flujograma:

Figura 38

Flujograma administrativo



En el área de comercialización

Investigación de mercado; Este proceso implica la recopilación y análisis de datos sobre el mercado, los competidores y las tendencias para tomar decisiones informadas sobre la estrategia de comercialización.

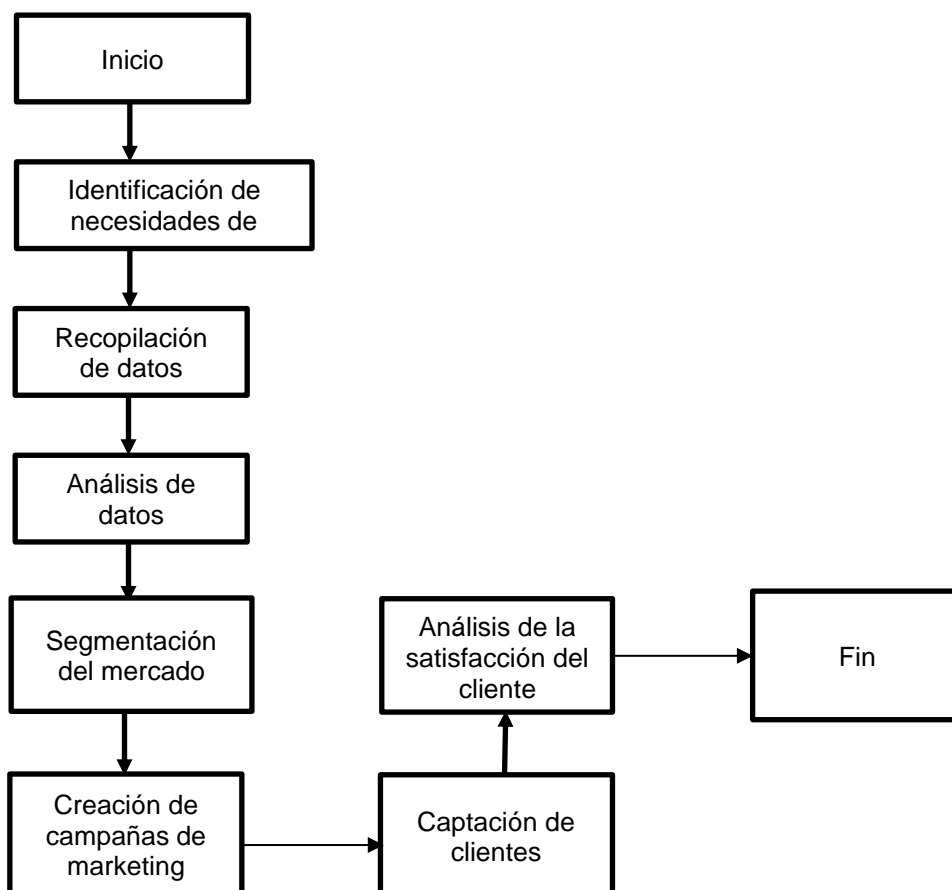
Desarrollo de estrategias de marketing; Este proceso se centra en la planificación y ejecución de estrategias de marketing para promover los servicios de la empresa y atraer a clientes potenciales.

Gestión de relaciones con clientes; Este proceso implica la gestión de todas las interacciones con los clientes actuales y potenciales para mejorar la satisfacción y fomentar la lealtad.

Con base a los resultados obtenidos se determina que, no se apegan los procesos actuales de la empresa a los procesos de las normas ISO 9001 2015, por lo que se propone el siguiente flujograma:

Figura 39

Flujograma comercial



Capítulo cuatro

Propuesta de modelo de gestión por procesos basado en la norma ISO 9001-2015 de la empresa de transporte pesado Imporlogistic S.A ubicada en la ciudad de Quito, en el año 2023.

Una vez realizada la investigación necesaria dentro de la empresa, se tiene la suficiente información de los procesos que se llevan a cabo en Imporlogistic S.A., donde se ha evidenciado una oportunidad de aplicar mejoras en cuanto a dichos procesos, por lo que se realiza las propuestas descritas a continuación, las mismas que se enfocan en procesos acorde la norma ISO 9001-2015, los mismos que se realizan con el ciclo PHVA.

4.1 Objetivo de la propuesta

4.1.1 *Objetivo general*

Proponer un modelo de gestión de calidad basado en procesos conforme a la norma ISO 9001:2015 para mejorar la eficiencia operativa, garantizar la satisfacción del cliente y fomentar la mejora continua en Imporlogistic S.A.

4.1.2 *Objetivos específicos*

- Optimizar la programación de rutas y la gestión de flotas en el área logística para asegurar la eficiencia operativa y la continuidad del servicio.
- Mejorar la planeación financiera y alinear los procesos de comercialización con los estándares de la norma ISO 9001:2015 para fortalecer la sostenibilidad financiera y el cumplimiento de las expectativas del cliente.

4.2 Mapa de procesos

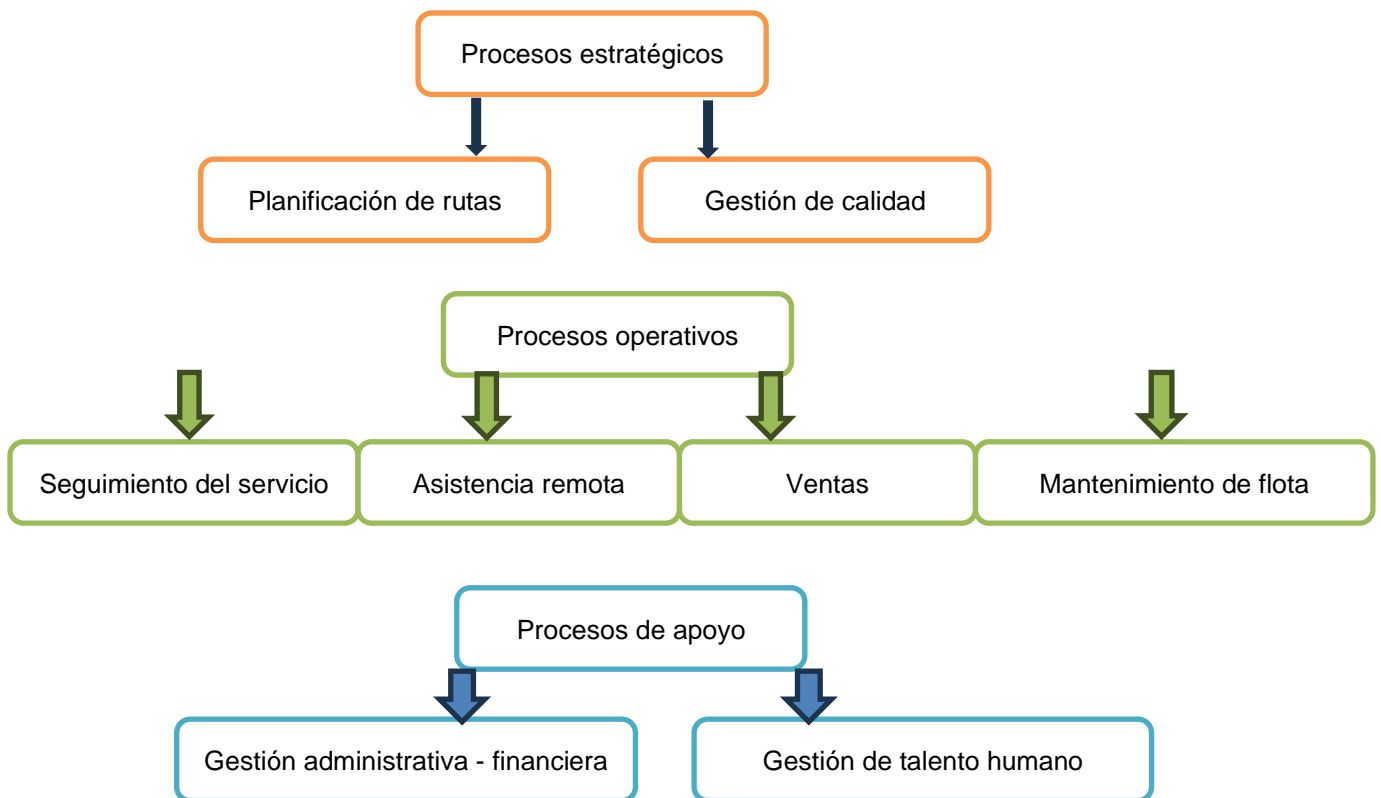
El mapa de es la secuencia de trabajo que sigue la empresa con la finalidad de entregar un servicio de calidad a los clientes, satisfaciendo sus necesidades.

Para la empresa Imporlogistic S.A., se ha desarrollado un mapa de procesos en base al modelo BPM según Garimella et al. (2019) que consta de tres secciones; en la primera se encuentra definido los procesos estratégicos, compuesta por la definición de políticas de calidad y la gestión de mercadotecnia de la empresa.

En la segunda sección se detallan los procesos operativos, los mismos que deberán ser de calidad para buscar la satisfacción del cliente, y en la tercera sección se encuentran los procesos de apoyo, mismos que servirán como soporte para lograr los objetivos planteados por parte de la empresa.

Figura 40

Mapa de procesos de la empresa Imporlogistic S.A.



4.3 Caracterización de procesos

La caracterización de los procesos en la empresa servirá para comprender y documentar cada uno de los procesos específicos que se lleven a cabo, Esto implica identificar y describir en detalle cada uno de los pasos, actividades, recursos, y personas involucradas en el proceso, así como las entradas y salidas del mismo.

4.3.1 Caracterización de procesos estratégicos

Tabla 8

Planificación de rutas

Imporlogistic S.A		
Proceso: Dirección estratégica	Subproceso: Planificación de rutas	
Responsable:	Jefe de operaciones	
Objetivo:	Optimizar la programación de rutas para mejorar eficiencia operativa	
Descripción del proceso		
Entradas	Proceso	Salidas
Solicitudes de transporte Información de carga (peso, volumen, destino) Disponibilidad de vehículos Condiciones de tráfico y rutas Requerimientos del cliente	Recopilación de datos y análisis de solicitudes Evaluación de rutas alternativas Asignación de vehículos adecuados según las características de la carga Optimización de rutas para eficiencia en tiempo y costo Comunicación del plan de ruta a los conductores	Itinerarios de rutas detallados Listas de vehículos asignados Notificaciones a clientes y conductores Documentación de rutas programadas
Indicador: Eficiencia de la planificación de rutas	% de rutas planificadas ejecutadas	(Número de rutas planificadas según lo programado / Número total de rutas planificadas) * 100

Tabla 9*Gestión de calidad*

Imporlogistic S.A		
Proceso: Dirección estratégica	Subproceso: Gestión de calidad	
Responsable:	Jefe administrativo financiero	
Objetivo:	Asegurar el cumplimiento de la norma ISO 9001:2015	
Descripción del proceso		
Entradas	Proceso	Salidas
Requisitos de la norma ISO 9001:2015 Feedback de clientes y empleados Resultados de auditorías internas Datos de desempeño de procesos	Revisión y documentación de procesos Implementación de controles de calidad Realización de auditorías internas y externas Análisis de resultados y detección de no conformidades Planificación e implementación de acciones correctivas y preventivas	Informes de auditoría Planes de acción correctiva Mejoras en los procesos Documentación actualizada de procedimientos
Indicador: Tasa de no conformidades	% de no conformidades identificadas	(Número de no conformidades detectadas / Número total de auditorías realizadas) * 100

4.3.2 Caracterización de procesos operativos

Tabla 10

Seguimiento del servicio

Imporlogistic S.A		
Proceso: Operativo	Subproceso: Seguimiento del servicio	
Responsable:	Jefe de operaciones	
Objetivo:	Monitorear y mejorar el servicio de transporte en tiempo real	
Descripción del proceso		
Entradas	Proceso	Salidas
Información de la ruta planificada Reportes en tiempo real de los conductores Datos de GPS y telemetría Instrucciones especiales de los clientes	Monitoreo en tiempo real del progreso de la ruta Comunicación continua con los conductores Registro de incidencias y eventos no previstos Ajustes en tiempo real para mitigar retrasos Información al cliente sobre el estado de su envío	Reportes de seguimiento de servicio Registro de incidencias y acciones tomadas Informes de estado del envío a clientes
Indicador: Tasa de entregas puntuales	% de entregas en el tiempo establecido	Cálculo: $(\text{Número de entregas realizadas a tiempo} / \text{Número total de entregas}) * 100$

Tabla 11

Asistencia remota

Imporlogistic S.A	
Proceso: Operativo	Subproceso: Asistencia remota
Responsable:	Jefe de operaciones

Objetivo:	Resolver problemas técnicos de manera eficiente y rápida	
Descripción del proceso		
Entradas	Proceso	Salidas
Solicitudes de asistencia de conductores Reportes de fallos o problemas técnicos Manuales y protocolos de asistencia técnica	Recepción y clasificación de solicitudes Diagnóstico remoto de problemas Orientación técnica y solución de problemas Coordinación de asistencia en el sitio si es necesario Registro de todas las asistencias brindadas	Soluciones técnicas implementadas Reportes de asistencia remota Feedback de los conductores sobre la asistencia recibida
Indicador: Tasa de resolución de problemas remotos	% de problemas técnicos que se resuelven de manera remota	Cálculo: (Número de problemas resueltos remotamente / Número total de solicitudes de asistencia) * 100

Tabla 12*Ventas*

Imporlogistic S.A		
Proceso: Operativo	Subproceso: Ventas	
Responsable:	Vendedores	
Objetivo:	Incrementar la conversión de prospectos a clientes	
Descripción del proceso		
Entradas	Proceso	Salidas
Información del mercado y competencia	Identificación y prospección de clientes	Contratos de servicio Reportes de ventas

Requerimientos de clientes potenciales Estrategias comerciales y objetivos de ventas Bases de datos de clientes actuales y prospectos	Presentación de servicios y propuestas comerciales Negociación y cierre de ventas Registro de ventas y contratos Seguimiento post-venta	Base de datos de clientes actualizada Feedback de clientes sobre el proceso de ventas
Indicador: Tasa de conversión de ventas	% de prospectos que se convierten en clientes mediante el proceso de ventas	Cálculo: (Número de ventas cerradas / Número total de prospectos) * 100

Tabla 13*Mantenimiento de flota*

Imporlogistic S.A		
Proceso: Operativo	Subproceso: Mantenimiento de flota	
Responsable:	Jefe de operaciones	
Objetivo:	Mantener vehículos en óptimas condiciones operativas	
Descripción del proceso		
Entradas	Proceso	Salidas
Programas de mantenimiento preventivo Reportes de condiciones de vehículos Historial de mantenimiento Recomendaciones del fabricante	Inspecciones regulares de vehículos Ejecución de mantenimiento preventivo y correctivo Registro de actividades de mantenimiento Evaluación de estado post-mantenimiento	Vehículos en óptimas condiciones Informes de mantenimiento Reducción de interrupciones del servicio Inventarios de repuestos actualizados

	Gestión de repuestos y recursos	
Indicador: Tasa de cumplimiento del mantenimiento preventivo	% de mantenimientos preventivos que se realizan conforme al calendario programado	Cálculo: (Número de mantenimientos preventivos realizados / Número total de mantenimientos programados) * 100

4.3.3 Caracterización de procesos de apoyo

Tabla 14

Gestión administrativa-financiera

Imporlogistic S.A		
Proceso: De apoyo	Subproceso: Gestión administrativa-financiera	
Responsable:	Jefe administrativo-financiero	
Objetivo:	Fortalecer los procesos administrativos y financieros	
Descripción del proceso		
Entradas	Proceso	Salidas
Presupuestos y planes financieros	Planificación y control financiero	Informes financieros y presupuestarios
Facturas y documentos contables	Gestión de cuentas por pagar y cobrar	Estados contables y balances
Políticas y procedimientos financieros	Elaboración de informes financieros	Pagos realizados a proveedores
Información de proveedores y clientes	Gestión de contratos y pagos a proveedores	Documentación fiscal y contable
	Auditoría y cumplimiento fiscal	

Indicador: Tasa de exactitud presupuestaria	% ejecutado en comparación con el presupuesto planificado.	Cálculo: $((\text{Presupuesto ejecutado} - \text{Presupuesto planificado}) / \text{Presupuesto planificado}) * 100$
---	--	---

Tabla 15*Gestión de talento humano*

Imporlogistic S.A		
Proceso: De apoyo	Subproceso: Gestión de talento humano	
Responsable:	Jefe de operaciones	
Objetivo:	Atraer, desarrollar y retener talento alineado con los objetivos	
Descripción del proceso		
Entradas	Proceso	Salidas
Descripciones de puestos y perfiles de competencias Solicitudes de personal Políticas de desarrollo y capacitación Evaluaciones de desempeño	Reclutamiento y selección de personal Inducción y capacitación continua Gestión de nómina y beneficios Evaluación de desempeño y desarrollo profesional Gestión de relaciones laborales	Personal capacitado y alineado con los objetivos de la empresa Reportes de desempeño Planes de desarrollo y formación Documentación de nómina y beneficios
Indicador: Tasa de retención de empleados	% de empleados que permanecen en la empresa durante un periodo específico	Cálculo: $((\text{Número de empleados al final del periodo} - \text{Número de empleados que se marcharon}) / \text{Número de empleados al inicio del periodo}) * 100$

4.4 Plan de implementación de la propuesta de modelo de gestión

Tabla 16

Plan de implementación

Plan de implementación de la propuesta de modelo de gestión acorde las normas ISO 9001-2015 para la empresa imporlogistic S.A.					
Subproceso	Objetivo del proceso	Acciones	Responsable	Frecuencia	Recursos
Planificación de rutas	Optimizar la programación de rutas para mejorar eficiencia operativa	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis detallado de rutas actuales • Implementar software de gestión con fase piloto • Capacitación técnica • Sistema de feedback continuo 	Jefe de operaciones	Semestral	Software de gestión, equipo de capacitación

Gestión de calidad	Asegurar el cumplimiento de la norma ISO 9001:2015	<ul style="list-style-type: none"> • Mapear procesos críticos • Implementar SGC conforme a ISO 9001:2015 • Capacitaciones regulares • Equipo de mejora continua 	Jefe administrativo	Trimestral	Manual de ISO 9001:2015, herramientas de auditoría
Seguimiento del servicio	Monitorear y mejorar el servicio de transporte en tiempo real	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar sistema de monitoreo avanzado • Capacitación en herramientas de seguimiento • Protocolos de acción rápida 	Jefe de operaciones	Continuo	Sistema de monitoreo, equipo de capacitación

		<ul style="list-style-type: none"> • Informes de seguimiento periódicos 			
Asistencia remota	Resolver problemas técnicos de manera eficiente y rápida	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer centro de asistencia remota • Implementar sistema de ticketing • Capacitaciones continuas • Crear una base de datos de problemas y soluciones 	Jefe de operaciones	Mensual	Sistema de asistencia, manuales técnicos
Ventas	Incrementar la conversión de prospectos a clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de mercado y segmentación • Establecer un jefe de ventas • Implementar CRM avanzado 	Jefe de ventas	Trimestral	CRM, materiales de capacitación

		<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de ventas basada en datos • Objetivos de ventas claros y revisiones 			
Mantenimiento de flota	Mantener vehículos en óptimas condiciones operativas	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de gestión de mantenimiento con alertas • Capacitación en mantenimiento • Inspecciones y auditorías regulares • Evaluación y actualización de calendario de mantenimiento 	Jefe de operaciones	Mensual	Sistema de gestión de mantenimiento, equipo de capacitación
Gestión administrativa-financiera	Fortalecer los procesos administrativos y financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar sistema de gestión financiera integrado 	Jefe administrativo financiero	Trimestral	Software financiero, equipo de auditoría

		<ul style="list-style-type: none"> • Informes financieros detallados y revisiones • Capacitaciones en gestión financiera • Procedimientos claros para gestión de cuentas 			
Gestión de talento humano	Atraer, desarrollar y retener talento alineado con los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar sistema de gestión de talento humano • Programas de desarrollo profesional y planes de carrera • Evaluaciones de desempeño y retroalimentación • Programa de bienestar y retención 	Jefe de operaciones	Trimestral	Software de gestión de talento, programas de desarrollo

4.5 Costo de implementación del modelo de gestión

Tabla 17

Costo de implementación

Costo de implementación de la propuesta de modelo de gestión acorde las normas ISO 9001-2015 para la empresa imporlogistic S.A.

Proceso	Acción	Responsable	Costo unitario	Cantidad	Costo total
Planificación de rutas	Software de gestión	Jefe de operaciones	\$2000	1	\$2000
	Capacitación técnica	Jefe de operaciones	Incluye en el software	3	\$0
	Análisis detallado de rutas	Jefe de operaciones	\$100	1	\$100
	Sistema de feedback continuo	Jefe de operaciones	\$1500	1	\$1500
Gestión de calidad	Implementación de sistema de gestión de calidad	Jefe administrativo-financiero	\$3000	1	\$3000
	Capacitaciones regulares (ISO 9001:2015)	Jefe administrativo-financiero	\$200	4 sesiones	\$800
	Herramientas de auditoría	Jefe administrativo-financiero	\$100	1	\$100
	Equipo de mejora continua	Jefe administrativo-financiero	\$600	1	\$600
Seguimiento del servicio	Sistema de monitoreo avanzado	Jefe de operaciones	\$4000	1	\$4000
	Capacitación en herramientas de seguimiento	Jefe de operaciones	Incluido con el sistema	1	\$0
	Protocolos de acción rápida	Jefe de operaciones	Incluido con el sistema	1	\$0

	Informes de seguimiento periódicos	Jefe de operaciones	\$50	4 informes	\$200
Asistencia remota	Centro de asistencia remota	Jefe de operaciones	\$2000	1	\$2000
	Sistema de ticketing	Jefe de operaciones	\$2500	1	\$2500
	Capacitaciones continuas	Jefe de operaciones	\$100	4	\$400
	Base de datos de problemas y soluciones	Jefe de operaciones	\$400	1	\$400
Cronograma ventas	CRM avanzado	Jefe de ventas	\$200	1	\$200
	Capacitación en CRM	Jefe de ventas	\$100	3 sesiones	\$300
	Análisis de mercado y segmentación	Jefe de ventas	\$1000	1	\$1000
	Estrategia de ventas basada en datos	Jefe de ventas	\$600	1	\$600
Mantenimiento de flotas	Sistema de gestión de mantenimiento	Jefe de operaciones	\$1000	1	\$1000
	Capacitación en mantenimiento	Jefe de operaciones	\$500	3 sesiones	\$1500
	Inspecciones y auditorías regulares	Jefe de operaciones	\$0	4	\$0

	Evaluación y actualización de calendario de mantenimiento	Jefe de operaciones	\$0	1	\$0
Gestión administrativa-financiera	Sistema de gestión financiera integrado	Jefe administrativo-financiero	\$1500	1	\$1500
	Informes financieros detallados y revisiones	Jefe administrativo-financiero	\$0	4 revisiones	\$0
	Capacitaciones en gestión financiera	Jefe administrativo-financiero	\$200	3 sesiones	\$600
	Procedimientos claros para gestión de cuentas	Jefe administrativo-financiero	\$0	1	\$0
Gestión de talento humano	Sistema de gestión de talento humano	Jefe de operaciones	\$800	1	\$800
	Programas de desarrollo profesional	Jefe de operaciones	\$800	1	\$800
	Evaluaciones de desempeño y retroalimentación	Jefe de operaciones	\$0	4 evaluaciones	\$0
	Programa de bienestar y retención	Jefe de operaciones	\$200	1	\$200
Costo total:					\$26100

Conclusiones

Se evidenció la falta de un manual de procesos en Imporlogistic S.A. lo que ha llevado a una falta de estandarización y posibles inconsistencias en la prestación del servicio. La elaboración e implementación de un manual de procesos es fundamental para estandarizar las operaciones y mejorar la eficiencia.

Se evidenció que la empresa Imporlogistic S.A. no cuenta con un sistema de captación de clientes, así como un seguimiento de fidelización de clientes antiguos.

La empresa Imporlogistic S.A., carece de un sistema de gestión por procesos, por lo que actualmente su operación es ineficiente. Teniendo pérdida de recurso tanto materiales como humanos.

Con la implementación del modelo de gestión por procesos alineado a la norma ISO 9001-2015, se espera una mejora significativa en la eficiencia operativa, una mayor satisfacción del cliente y una ventaja competitiva en el mercado de transporte pesado.

Las actividades realizadas por la empresa Imporlogistic S.A., no cuentan con proceso de planificación, evaluación y mejora continua, esto hace que las actividades realizadas por la empresa sean ineficientes.

Recomendaciones

Crear un manual de procesos que documente detalladamente todos los procedimientos operativos, desde la recepción de pedidos hasta la entrega final del servicio. Este manual debe incluir diagramas de flujo, roles y responsabilidades, y puntos de control.

Implementar procesos que garanticen la fidelización del cliente como dicta la norma ISO 9001-2015, enfocándose en la mejora continua y la satisfacción del cliente.

Capacitar a todo el personal, desde los altos mandos hasta los operativos, en los nuevos procesos y en los principios de la norma ISO 9001-2015. Esto incluye talleres, seminarios y sesiones de formación continua.

Implementar canales de comunicación efectivos para garantizar que todos los empleados estén informados sobre los cambios en los procesos y los avances en la implementación del modelo de gestión.

Identificar los procesos que se realizan en la empresa, para de esta manera desempeñarlos de manera planificada con el fin de poder evaluar los procesos y garantizar una mejora continua dentro de la empresa.

Referencias

- Aimacaña, I. (2019). *Procesos de calidad y la Satisfacción de los socios, de la cooperativa de ahorro y crédito SUMAK KAWSAY Ltda., de la ciudad de Iatacunga.*
- Banco Santander. (2024). *Banco Santander.* Obtenido de <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/gestion-empresarial.html>
- Bernal, C. (2013). *Metdología de la Investigación.* México: Pearson.
- Burckhardt Leiva, V., Gisbert Soler, V., & Pérez Molina , A. I. (2106). *Estrategia y Desarrollo de una Guía de Implantación de la Norma ISO 9001:2015.* Alicante.
- CALIDAD, A. E. (s.f.). *QAEC* . Obtenido de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/normas-iso-9000>
- Camisón, C., Sonia, C., & Tomás, G. (2007). *Gestión de la calidad: Conceptos, Enfoques , Modelos y Sistemas.* Madrid: PEARSON EDUCACIÓN S.A. Obtenido de <https://porquenotecallas19.files.wordpress.com/2015/08/gestion-de-la-calidad.pdf>
- Chagoya, E. (2008). *Métodos y Técnicas de investigación.* Obtenido de <https://www.docsity.com/es/metodos-y-tecnicas-de-investigacion-98/8063558/>
- Chiavenato, I. (2007). *INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADINISTRACION.* Mexico.
- del Carmen, P., & Quintana , J. (01 de Octubre de 2020). *Enfoques.* Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/6219/621965988007/html/#:~:text=Los%20modelos%20de%20gesti%C3%B3n%20de,de%20Gesti%C3%B3n%20de%20Calidad%2C%20EFQM.>
- Excellence, I. (s.f.). *IsoTools.* Obtenido de <https://co.isotools.us/iso-9001-2008-requisitos-sistema-gestion-calidad/>
- Fernandez, M. (2003). *El control , Fundamento de la gestión por procesos y la calidad total.* ESIC EDITORIAL. Obtenido de <https://www.casadellibro.com/libro-el-control-fundamento-de-la-gestion-por-procesos-y-la-calidad-to-tal-2-ed-rev-y-act/9788473563512/920993>

- GlobalSuite. (28 de Septiembre de 2023). *GlobalSuite Solutions*. Obtenido de <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-certifica-norma-iso-9001/>
- González, P. (2021). *INGENIERÍA DE VALOR PARA LA MEJORA EN EL FLUJO DE PROCESOS EN CONSTRUCCIÓN*. Mexico.
- Herless, M. (2019). *Implementación del análisis de ingeniería*.
- IMPORLOGISTIC CIA. LTADA. (2023). *Reporte de Actividades*. Quito.
- Kelly, J. (2015). *Value Management of construction projects*.
- Kotler, P., & Kevin, K. (2006). *Dirección de Marketing (Vol. Duodécima Edición.)*. Pearson Hill Interamericana. Obtenido de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14585/mod_resource/content/1/libro%20direccion-de-marketing%28kotler-keller_2006%29.pdf
- Lanuez, M. y Fernández, E. (2014). *Metodología de la Investigación Educativa*. (CDROM). IPLAC, La Habana, Cuba.
- Maxwell, J. (2002). *Liderazgo 101: Lo que todo líder necesita saber*. Nashville: Caribe-Betania . Obtenido de https://www.academia.edu/9012821/_Leadership_101_Maxwell_John_C_Liderazgo_101
- Palate, W. (2019). *MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS BASADO EN LA NORMA ISO 9001-2015 PARA LA EMPRESA "C.C. LABORATORIOS PHARMAVITAL*. Ambato.
- Pérez, J., & García, M. (2018). Una revisión sistemática sobre técnicas de clasificación de diagramas de flujo. *Revista de Ciencia de la Computación y Tecnología*, 7-13.
- Prado, A. & Lamas, N. (2013). Alternativas para la enseñanza de pseudocódigo y diagrama de flujo. *Revista Electrónica Iberoamericana de Educación en Ciencias y Tecnología*, 5(3), 102-113.
- Ruiz-Fuentes, D., Almaguer-Torres, R. M., Torres-Torres, I. C., & HernándezPeña, A. M. (27 de Enero de 2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *CIGET* , 1-11. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181529931002.pdf>

- Tovar, A., & Mota, A. (2007). *CPIMC un modelo de administración por procesos: de las estrategias del negocio a la operación de los procesos*. Panorama, México, 2007. Obtenido de <https://www.worldcat.org/es/title/cpimc-un-modelo-de-administracion-por-procesos-de-las-estrategias-del-negocio-a-la-operacion-de-los-procesos/oclc/893568738>
- Universidad Naval. (2022). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/133491/METODOLOGIA_DE_INVESTIGACION.pdf
- Velasco, J. A. (2009). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC. Obtenido de <https://books.google.com.uy/books?id=qbDaVMS6uhUC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Yáñez, J. & Yáñez, R. (2012). Auditorías, Mejora Continua y Normas ISO: factores clave para la evolución de las organizaciones. *Actualidad y Nuevas Tendencias*, 3(9), 83-92.
- Zambrano, A. (2020). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión*.
- Zambrano, A., & Murillo, N. (2019). *Modelo de gestión en procesos basado en la norma ISO 9001: 2015 para*.
- Zambrano, A., & Nadia, M. (2019). *Modelo de gestión en procesos basado en la norma ISO 9001: 2015 para una empresa de Transporte S.A en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil. Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/48149/1/D-CD109437.pdf>
- Zendesk. (3 de Marzo de 2023). *Zendesk*. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/sistema-gestion-de-calidad/>

Apéndices

Apéndice A: Entrevista gerente general y gerente de operaciones

A continuación, se presenta el cuestionario aplicado para la entrevista con un total de 10 preguntas abiertas, realizadas de forma presencial a la compañía Imporlogistic S.A.

N.º	Área	PREGUNTAS
1	Logística	¿El departamento logístico planifica y coordina eficientemente las rutas de transporte?
2	Logística	¿Se utilizan herramientas tecnológicas para el seguimiento en tiempo real de la flota de vehículos?
3	Logística	¿El departamento logístico mantiene una estrecha colaboración con proveedores y clientes para optimizar la cadena de suministro?
4	Financiera	¿Se promueve la automatización de procesos administrativos para mejorar la eficiencia?
5	Financiera	¿El departamento financiero sigue procedimientos claros para el registro y seguimiento de los ingresos y gastos?
6	Administrativa	¿La empresa Imporlogistic S.A. cuenta con capacitaciones que contribuyan a la mejora continua de gestión de procesos?
7	Administrativa	¿Actualmente la empresa Imporlogistic S.A. cuenta con procesos que se alinean con los requisitos de la norma ISO 9001:2015?

8	Comercialización	¿Existe un proceso definido para el seguimiento de leads y la gestión de oportunidades de negocio?
9	Comercialización	¿El departamento de ventas tiene un profundo conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes?
10	Comercialización	¿Se implementan estrategias de marketing efectivas para aumentar la cartera de clientes?

Apéndice B: Cuestionario encuesta al personal administrativo y operativo.

A continuación, se presenta el cuestionario aplicado para la encuesta en la empresa ASIES Autoservicios Interoceánicos Cía. Ltda. con un total de 19 preguntas cerradas, a través de la plataforma Google Forms, con un total de la población utilizada y aplicada de 35 colaboradores de la empresa, dando al 100% de la población.

ÁREA	N.º	PREGUNTAS - ENCUESTA
LOGÍSTICA	1	¿Cuenta con un manual de procesos para realizar su trabajo?
	2	¿Ha recibido la capacitación adecuada para desempeñar sus funciones de manera óptima?
	3	¿Se siente bien informado sobre los procesos que rigen su área de trabajo?
	4	¿Cuenta con tecnologías o herramientas para monitorear y mejorar continuamente el desempeño de los procesos logísticos, como sistemas de seguimiento de envíos, análisis de datos en tiempo real o software de gestión de almacenes?
	5	¿El sistema de gestión de inventario que utilizan se integra con otros procesos logísticos, como la planificación de la demanda y la cadena de suministro?
	6	¿Existe una planificación previa de rutas a seguir para la prestación del servicio?
	7	¿Las asignaciones de rutas y vehículos a los conductores se realizan de manera técnica?
	8	¿Se llevan a cabo mantenimientos preventivos regulares de los vehículos para evitar interrupciones en el servicio?
FINANCIERA	9	¿Existe planificación de actividades en el área que usted trabaja?
	10	¿Cuenta con un sistema tecnológico óptimo para sus actividades?
	11	¿Se evalúa los resultados al final de cada periodo contable?
	12	¿Se gestiona el flujo de efectivo para asegurar liquidez en la empresa?
	13	¿Cuenta con procesos que aseguren el manejo eficiente de cuentas por cobrar y cuentas por pagar?
	14	¿Se elabora un plan de control de costos y gestión de activos?
	15	¿La empresa cuenta con planificación periódica de financiamiento?
ADMINISTRATIVA	16	¿Usted se siente conforme con el salario recibido por parte de la empresa?
	17	¿Se tiene un sistema de control de inventarios?

	18	¿Cuenta con procesos definidos para llevar a cabo sus actividades?
	19	¿Usted ha propuesto a su jefe inmediato mejorar algún proceso de la empresa?
	20	¿Se evalúa periódicamente su desempeño dentro de la empresa?
	21	¿Las actividades que desempeña están alineadas a las normas ISO 9001 2015?
	22	¿Cuenta con un plan de gestión documental que garantice la organización, almacenamiento y acceso a los documentos de la empresa?
COMERCIALIZACIÓN	23	¿Las herramientas con las que trabaja son óptimas para su desempeño dentro de la empresa?
	24	¿Se mide la satisfacción del cliente después de una venta?
	25	¿La empresa le brinda técnicas de ventas para realizar su trabajo?
	26	¿Cuenta con un plan de captación de clientes?
	27	¿La empresa le brinda base de datos de potenciales clientes?
	28	¿Usted tiene la libertad de recomendar mejoras a su jefe inmediato?
	29	¿La empresa le ha propuesto desarrollar estrategias de marketing?
	30	¿Se siguen procesos para potenciar la imagen y la marca de la empresa?