



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Modelo de gestión en procesos basado en la norma ISO 9001: 2015 para una empresa de Transporte S.A en la ciudad de Guayaquil

PROYECTO INTEGRADOR

Previo la obtención del Título de:

Ingeniero en Negocios Internacionales

Presentado por:

Amalia Geraldine Zambrano Molina

Nadia Pamela Murillo Castro

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2019

DEDICATORIA

Dedico el presente proyecto a Dios que siempre me ha llenado de bendiciones y me ha guiado a lo largo de mi vida.

A mi familia, mis padres que me han apoyado siempre y me han brindado su enorme cariño y amor.

A mi esposo por su enorme amor y ser mi apoyo siempre.

Amalia Zambrano Molina.

Este proyecto lo dedico a Dios que siempre me ha guiado por el buen camino, y me ha dado fuerzas para seguir adelante en todo momento.

A mis padres por su apoyo incondicional, consejos, comprensión y amor, porque ha sido un pilar fundamental para mantenerme de pie y seguir adelante hasta llegar a cumplir esta meta.

A mis hermanos por el apoyo que siempre me brindaron día a día en el transcurso de cada año de mi carrera Universitaria.

Nadia Murillo Castro.

DECLARACIÓN EXPRESA

“Los derechos de titularidad y explotación, me(nos) corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; *(nombre de los participantes)* y doy(damos) mi(nuestro) consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual”

Nadia Pamela Murillo
Castro

Amalia Geraldine
Zambrano Molina

EVALUADORES

JOSE OMAR ZURITA CUEVA

PABLO ANTONIO SORIANO IDROVO

.....
PROFESOR DE LA MATERIA

.....
PROFESOR TUTOR

RESUMEN

El objetivo de este proyecto integrador es levantar y realizar un diagnóstico de los procesos de una empresa de transporte en la ciudad de Guayaquil debido a que no se realiza una constante actualización de los procedimientos.

Como primer paso realizamos recolección de datos aplicando la metodología Design Thinking con la finalidad de levantar información acerca de los procedimientos de la empresa a través de encuestas al personal interno, se toma una muestra de 10 colaboradores claves del proceso en el área administrativa. Una vez realizada la encuesta se realizó un Diagrama Causa y Efecto para la identificación de las causas de los problemas encontrados en los resultados de la encuesta.

Como segundo paso se realizaron encuestas a clientes importantes en la participación de la venta, se tomó una muestra de 8 clientes realizando preguntas acerca de la satisfacción a cliente como resultado del servicio ofrecido por parte de la empresa, una vez obtenidos los resultados se realiza un resumen de los puntos más importantes identificados en las encuestas y se estableció colocar indicadores de servicio al cliente, para la obtención de estos indicadores se realizó un Benchmarking con una de las filiales externas para implementar un plan de mejora como mejores prácticas en evaluación de satisfacción al cliente.

Como consecuente a los puntos mencionados se realizó un levantamiento de información para realizar manual de procesos que contienen procedimientos, manual de funciones, flujos de procesos, fichas procesos, organigrama. Y de la misma manera se realizó un manual de calidad con la política de calidad, objetivos, misión, visión, manual de funciones, procedimientos, matrices internas y externas, análisis FODA, con el fin de mejorar los procesos y la calidad en el servicio ofrecida y como resultado tener un alto nivel de satisfacción al cliente garantizando la contratación y recomendación del servicio hacia otras empresas

ABSTRACT

The objective of this integrative project is to raise and carry out a diagnosis of the processes of a transport company in the city of Guayaquil, because there is not a constant updating of the procedures.

As a first step we carry out data collection applying the Design Thinking methodology in order to collect information about the company's procedures through internal staff surveys, a sample of 10 collaborated keys of the process in the administrative area is taken.

Once the survey was completed, a Cause and Effect Diagram was made to identify the causes of the problems found in the results of the survey.

As a second step, surveys were conducted on important customers in the sale participation. A sample of eight customers was taken, in which questions were asked about customer satisfaction regarding the service offered by the company. Once the results were obtained, we summarized the most important points identified in the surveys and established indicators of customer service. To obtain these indicators, a Benchmarking was carried out with one of the external subsidiaries to implement an improvement plan by way of the best practices in client satisfaction evaluation.

Because of the aforementioned points, an information survey was carried out to create a manual of processes that contain procedures, functions manual, process flows, process records, and an organization chart. And in the same manner a quality manual was made with the quality policy, objectives, mission, vision, functions manual, procedures, internal and external matrices, and SWOT analysis, in order to improve processes and quality in the service offered; and as a result, to have a high level of customer satisfaction, guaranteeing the hiring and recommendation of the service to other companies.

ÍNDICE GENERAL

EVALUADORES	4
RESUMEN	¡Error! Marcador no definido.
ABSTRACT	¡Error! Marcador no definido.
ÍNDICE GENERAL	I
ABREVIATURAS	VI
ÍNDICE DE FIGURAS	VII
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
CAPÍTULO I	1
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Justificación del problema.....	2
1.3. Alcance del Proyecto	3
1.4. Beneficiarios	3
1.5. Objetivos.....	4
1.5.1. Objetivo general	4
1.5.2. Objetivos específicos	4
1.6. Análisis de la empresa en el macroentorno	5
1.6.1. Datos Macroeconómicos.....	5
1.6.2. Análisis económico	8
1.6.3. Crecimiento del PIB	9
1.6.4. Balanza comercial.....	10
1.6.5. Pobreza y desigualdad.....	10
1.6.6. Canasta familiar	10
1.6.7. Índice de precios al consumidor y productor.....	11
1.7. Análisis Microentorno.....	11
1.7.1. Poder de negociación con los clientes	11
1.7.2. Amenaza de nuevos competidores.....	13
1.7.3. Poder de negociación de los proveedores.....	13
1.7.4. Amenaza de productos sustitutos	14
1.7.5. Rivalidad entre los competidores	14
CAPÍTULO II	17

2. MARCO TEÓRICO	17
2.1. Marco de referencia	17
2.1.1 Caracterización de la empresa Transportes S.A	17
2.1.2 Misión	17
2.1.3 Visión	17
2.1.4 Objetivos estratégicos.....	18
2.1.4.1 Objetivos estratégicos clientes	18
2.1.4.2 Procesos internos	18
2.1.4.3 Desarrollo humano y tecnológico.....	18
2.1.5 Importancia de la gestión en procesos con enfoque en la norma ISO 9001:2015	18
2.1.6 Caso Nissan Motor Ibérica: Reingeniería de procesos, tecnología y oportunidades para mejorar la calidad y productividad	19
2.1.7 Certificación para grandes y medianas empresas en el Ecuador	20
2.2 Marco Legal	21
2.2.1 Ley orgánica de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial.....	21
2.2.2 Reglamento de la ley de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial	22
2.2.3 Ley del sistema ecuatoriano de la calidad	23
2.3 Marco Normativo	25
2.3.1 Introducción a la Norma ISO.....	25
2.3.2 Evolución de la Norma ISO.....	26
2.3.3 Estructura de la norma ISO 9001: 2015.....	28
CAPÍTULO III	30
3 METODOLOGIA	31
3.1 Diseño de la Investigación	31
3.2 Metodología Design Thinking	31
3.2.1 Premisas del proceso creativo	32
3.2.2 Cinco pasos elementales del Design Thinking.....	33
3.3 Diagrama causa y efecto	35
3.4 Benchmarking.....	37
3.4.1 Tipos de Benchmarking	38
3.5 Gestión por procesos.....	38
3.5.1 Elementos de un proceso	40

3.5.2	Etapas de la gestión por procesos	41
3.5.3	Herramientas para modelar los procesos	41
3.5.4	Diagnóstico de la cadena de valor	42
3.6	Mapa de procesos	43
3.7	Diagrama de flujos	43
3.8	Importancia de los procedimientos	44
3.8.1	Pasos para la elaboración de los procesos.....	44
3.8.2	Pasos para la elaboración de un procedimiento	44
3.8.3	Redacción de procedimientos.....	45
3.8.4	Indicadores de gestión	45
3.8.5	Objetivos de los indicadores	46
3.8.6	Características de los indicadores	46
3.8.7	Esquema de implantación.....	46
3.9	Implementación del Sistema de Gestión de Calidad con los requisitos ISO 9001	47
3.10	Pasos para la certificación.....	48
3.11	Implementación de la Norma ISO 9001:2015.....	50
CAPÍTULO IV	52
4	DESARROLLO Y ANALISIS.....	52
4.1	Desarrollo del objetivo 1 mediante la metodología Design Thinking	52
4.2	Desarrollo de la encuesta.....	53
4.3	Diagrama causa y efecto.....	57
4.4	Desarrollo de objetivo 2: Análisis de benchmarking	58
4.4.1	Desarrollo de encuestas.....	59
4.4.2	Indicadores	66
4.4.3	Indicadores de tiempos	66
4.4.4	Balance Score.....	68
4.4.5	Matriz de riesgo.....	73
4.5	Desarrollo de objetivo 3: Manual de Procesos.....	74
4.5.1	Objetivo:	74
4.5.2	Alcance:	74
4.5.3	Glosario:.....	74
4.5.3	Organigrama de la empresa	76
4.5.3.1	Diagrama de flujo liquidación de viáticos.....	77

4.5.4	Cadena de suministro	79
4.5.5	Mapa de Procesos	81
4.5.6	Documentación y diagrama de flujo de los procesos establecidos	82
4.5.6.1	Diagrama de flujo de distribución.....	82
4.5.6.2	Caracterización del proceso de distribución	83
4.5.6.3	Diagramas de flujo de viáticos	84
4.5.6.4	Diagramas de flujo de devolución de documentos y facturación de proveedor.....	84
4.6	Manual de procedimientos.....	86
4.6.1	Objetivo:.....	86
4.6.2	Alcance:	86
4.6.3	Responsables:	86
4.6.4	Glosario:.....	86
4.6.5	Desarrollo:.....	87
4.6.6	Procedimiento de ingreso de nuevos proveedores	89
4.6.7	Procedimiento de asignación y liquidación de viáticos	91
4.6.8	Procedimiento mantenimiento de camiones	93
4.6.9	Procedimiento de devolución de documentos y facturación de proveedor	95
4.6.10	Procedimiento de check list previo al viaje	97
4.6.11	Procedimiento capacitación	99
4.7	Manual de funciones y responsabilidades	101
4.8	Manual de Calidad.....	110
4.8.1	Objetivo:.....	110
4.8.2	Alcance:	110
4.8.3	Definiciones:	110
4.8.4	Contexto de la organización	111
4.8.5	Liderazgo	114
4.8.6	Planificación	118
4.8.7	Recursos.....	120
4.8.8	Operación	122
4.8.9	Evaluación del desempeño.....	126
4.8.10	Mejora.....	128

CAPÍTULO V	130
5. CONCLUSIONES Y RECOMIENDACIONES	130
5.1. Conclusiones	130
5.2. Recomendaciones	132
BIBLIOGRAFÍA	133
APÉNDICES	138

ABREVIATURAS

ESPOL	Escuela Superior Politécnica Del Litoral
INEI	Instituto Nacional De Estadística E Informática
BCE	Banco Central Del Ecuador
PIB	Producto Interno Bruto
ISO	Organización Internacional De Normalización
SRI	Servicio de Rentas Internas
SGC	Sistemas de Gestión de Calidad
AEADE	Asociación de Empresas Automotrices
FENATRAPE	Federación Nacional de Transporte Pesado del Ecuador

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Beneficiarios	4
Figura 1.2 Porcentaje de empresa por provincia	7
Figura 1.3 Ventas domésticas.....	8
Figura 1.4 Tasas de interésnacionales.....	9
Figura 1.5 Balanza comercial.....	10
Figura 1.6 Porcentaje de ventas por operación	12
Figura 1.7 Las 5 Fuerzas de Porter	16
Figura 2.1 Estructura de La Norma ISO 2015.....	29
Figura 3.1 Elementos de Design Thinking	33
Figura 3.2 Diagrama Causa y Efecto	36
Figura 3.3 Modelo de benchmarking.....	38
Figura 3.4 Elementos de un proceso	41
Figura 3.5 Representación de la cadena de valor.....	42
Figura 3.6 Mapa de procesos	43
Figura 3.7 Procesos para la certificación	48
Figura 4.1 Encuesta interna - Pregunta 1	53
Figura 4.2 Encuesta interna - Pregunta 2	54
Figura 4.3 Encuesta interna - Pregunta 3	54
Figura 4.4 Encuesta interna - Pregunta 4	55
Figura 4.5 Encuesta interna - Pregunta 5	55
Figura 4.6 Encuesta interna - Pregunta 6	56
Figura 4.7 Diagrama de Ishikawa	57
Figura 4.8 Encuesta clientes - Pregunta 1	59
Figura 4.9 Encuesta al cliente pregunta 2.....	60
Figura 4.10 Encuesta clientes - Pregunta 3	61
Figura 4.11 Encuesta clientes - Pregunta 4	62
Figura 4.12 Encuesta clientes - Pregunta 5	63
Figura 4.13 Encuesta clientes - Pregunta 6	63
Figura 4.14 Encuesta clientes - pregunta 7	64
Figura 4.15 Resultados de la encuesta.....	65
Figura 4.16 Indicador de devoluciones	66
Figura 4.17 Indicador de tiempos.....	66
Figura 4.18 Indicador Acuse de recibido de documentos	67
Figura 4.19 Indicador Acuse de recibido de documentos - Mayores incidentes	68
Figura 4.20 Organigrama de la empresa Transporte S.A	76
Figura 4.21 Diagrama de flujo liquidación de viáticos	77
Figura 4.22 Cadena de suministro	79
Figura 4.23 Mapa de procesos	81
Figura 4.24 Diagrama de flujo de distribución.....	82
Figura 4.25 Diagrama de flujo asignación de viáticos.....	84
Figura 4.26 Diagrama de flujo de devolución de documentos y facturación de proveedor.....	84
Figura 4.27 Organigrama de la Empresa Transporte S.A.....	116
Figura 1 Apéndices FODA Manual de Calidad	138

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Evolución del sector de transporte y almacenamiento	6
Tabla 1.2 Transporte de carga por carretera	6
Tabla 1.3 Balance de situación	7
Tabla 1.4 Porcentaje de ventas por operación.....	12
Tabla 1.5 Análisis de competencia directa.....	15
Tabla 2.1 Actualizaciones de La Norma ISO	27
Tabla 2.2 Comparativa entre la estructura de ISO 9001 en las versiones	29
Tabla 4.1 Detalle de indicador de tiempos	67
Tabla 4.2 Balance Score.....	71
Tabla 4.3 Matriz de riesgo	73
Tabla 4.4 Caracterización del proceso de viáticos.....	78
Tabla 4.5 Tabla de Misión, Visión y Valores del manual de calidad	112
Tabla 4.6 Tabla de necesidades y expectativas de las partes interesadas	113
Tabla 4.7 Cuadro de Objetivos de calidad	119
Tabla 1 Apéndices Matriz de fuerzas internas y externas.....	140
Tabla 2 Apéndices Matriz EFE.....	141

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

Los procesos en cada arteria de una empresa, el buen manejo y la correcta ejecución de estos son la clave para el éxito de la compañía, ya que son el soporte de altos directivos como del personal vinculado al cumplimiento de las metas y objetivos de forma estratégica y orientada a resultados óptimos.

Sin embargo, se requiere de una mejora continua en general para estar preparados ante cualquier evento o suceso de carácter interno o externo a la organización.

El propósito de este proyecto es realizar una evaluación completa y exhaustiva para diagnosticar los aspectos en los que se puede aplicar un plan estratégico de mejora, el mismo que se elaborará en base a las necesidades y a los resultados de dicha evaluación, que permita a la empresa alcanzar sus objetivos de una forma eficaz, eficiente y en una versión mejorada a la actualmente establecida, tomando en cuenta cada etapa de las operaciones realizadas.

1.1. Planteamiento del problema

En la empresa Transportes S.A no se ha realizado un diagnóstico formal de los procesos y estos están descritos de forma general y sin una actualización, de igual manera los procedimientos no se han difundido en la organización por lo cual algunos de los involucrados de la operación no tienen claro el proceso.

En relación con los procedimientos se debe mencionar que, no existe un manual que parta de la evaluación y el análisis de los posibles riesgos físicos y administrativos, dentro y fuera de la operación y que además controle y prevenga posibles inconvenientes con impacto en los recursos humanos y en el contexto económico.

Se debe agregar que otro problema que se ha evidenciado la inexistencia de un sistema de trazabilidad y control de la información ya que los pedidos de los clientes llegan por diferentes vías como: mail, mensaje whatsapp, mensaje de texto, llamadas telefónicas, lo que impide obtener, al término de la jornada, un registro físico de los requerimientos de clientes; la ausencia del registro y control de la información no permite medir el nivel

de servicio al cliente ni llevar un control de los pedidos despachados, rechazos por daños o faltantes en la entrega.

Por otra parte, al problema antes descrito se suma la aplicación de una plantilla de control en Excel que la aplica cada supervisor en la cual se han detectado errores relacionados con: distancias, cubicaje, cantidades de viajes despachados o cruce de información entre cuentas del mismo supervisor, estos errores se detectan al final de mes cuando la información de facturación e índices de km recorridos y viáticos no coinciden.

1.2. Justificación del problema

A partir de los problemas antes mencionados de la empresa Transportes S.A definimos que como primer paso se debe hacer una recolección de la información acerca de las actividades desde que llega el requerimiento del cliente hasta culminar el servicio de transporte logrando la satisfacción del cliente.

Para la recolección de información utilizaremos la metodología Design Thinking por medio de encuestas para evaluar la situación actual de la empresa y los problemas desde el punto de vista de los usuarios internos, una vez clara la situación actual se procederá con el levantamiento de los procesos basándonos en el modelo gestión de procesos con enfoque en la norma ISO 9001: 2015

El modelo de gestión de procesos logrará que los usuarios internos conozcan las actividades del flujo de procesos de la empresa para poder tomar consciencia de fortalezas y debilidades de la organización, estar más cerca de la certificación ISO, aplicar métodos de mejora continua asegurando la calidad que nos permite cumplir con las actividades de una manera eficiente y eficaz

Realizar un manual de calidad bajo la Norma ISO 9001: 2015 nos permitirá detectar errores a tiempo aplicando acciones preventivas y correctivas para aumentar la calidad del servicio, realizar el seguimiento, medición y transparencia en cada proceso, aumentar y garantizar la satisfacción de los clientes cumpliendo sus requerimientos, incentivar y aumentar el compromiso de la organización para mejorar la calidad del servicio.

1.3. Alcance del Proyecto

Como es de conocimiento general para que una empresa funcione correctamente y todos las áreas estén alienadas hacia un mismo objetivo deben tener muy claro el funcionamiento de la misma y sus objetivos generales bien planteados y difundidos a todo el personal, así mismo se deben establecer objetivos para cada una de las áreas y de las personas que las conforman, estos objetivos deben ser medibles y evaluados cada cierto tiempo y de forma mensual para revisar el avance en base a la meta anual mediante Comités de Revisión de indicadores con las gerencias de la empresa.

Una vez teniendo claros los objetivos de la empresa se deben levantar todos los procesos y en base a estos implantar políticas y procedimientos, difundirlos para que todos estén al tanto de cómo funciona cada parte de la empresa, definir responsables que velen por el cumplimiento de estos.

Nuestro proyecto pretende levantar toda la información de los procesos de esta empresa aplicando la gestión en procesos, realizar un análisis mediante encuestas aplicando la metodología Design Thinking para conocer el desempeño de la compañía TRANSPORTES S.A., a base de esto actualizar los objetivos y procesos y difundirlos tomando en consideración la futura implementación de la norma ISO, realizando un cronograma de preparación de requerimientos y certificación ISO 9001 2015.y así acceder a créditos bancarios en caso de ser necesario.

1.4. Beneficiarios

El Plan Estratégico En este proyecto consideramos los beneficiarios a los usuarios del proceso y los participantes que reciben el servicio, aplicando el proyecto a la empresa Transportes S.A. se logrará una estandarización de los procesos, obteniendo resultados eficientes de la operación, los usuarios internos tendrán mejor visión de los objetivos y actividades de la empresa de una forma más organizada y formal. De esta manera se tendrá como uno de los principales objetivos la satisfacción a los clientes siendo uno de los beneficiarios de este proyecto y trabajando en conjunto con proveedores los mismos que son claves en la operación y a su vez lograr tener alto nivel de compromiso y satisfacción con los mismos formando parte de los beneficiarios.

•**Directivos:** los directivos son clave fundamental en este proceso ya que ellos son los que incentivan y transmiten el alto compromiso a nivel organizacional

•**Personal interno:** son las personas encargadas de llevar a cabo las actividades principales y secundarias de la empresa tomando como guía los objetivos y metas de la organización, en este proyecto se beneficiarán teniendo de una forma clara cuales con los objetivos colectivos e individuales para cumplir con la satisfacción al cliente como objetivo principal siendo una empresa de servicio.

•**Cientes:** los clientes es el motivo del existir de la empresa, con este proyecto se busca obtener un alto nivel de servicio, ofreciendo información de indicadores mes a mes y esta manera realizar una evaluación interna con el fin de mejorar día a día la satisfacción.

•**Proveedores:** este personal es clave ya que ayuda a la organización a cumplir con la demanda del servicio, ellos deben tener un alto grado de compromiso y satisfacción para fidelizarlos en la empresa, el objetivo de este proyecto es revisar el nivel de satisfacción y colocarlos como personas claves dentro del proceso



Figura 1.1 Beneficiarios

Elaborado por: Los autores

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión por procesos aplicando norma ISO 9001:2015 que controle, mida y gestione los procesos de la empresa, logrando un mejor desempeño con eficiencia y eficacia que garantice la satisfacción al cliente.

1.5.2. Objetivos específicos

1. Analizar el desempeño actual de los procesos internos de la empresa aplicando la metodología Design Thinking para la identificación de las posibles causas del problema a través del diagrama de causa y efecto.

2. Aplicar un Benchmarking mediante encuestas de satisfacción al cliente con el fin de realizar el análisis con una empresa extranjera buscando implementar mejores prácticas de medición de satisfacción y un plan de mejora para la operación.
3. Diseñar un manual de procesos que contenga fichas de procesos que se incluyan objetivos, indicadores, entradas, salidas, clientes, proveedores, procedimientos, instructivos y formatos para la garantía del cumplimiento de las actividades en búsqueda de la satisfacción del cliente.
4. Diseñar un manual de calidad con contenido referente a manual de funciones, políticas de calidad, mapa de proceso, considerando la normativa ISO 9001:2015 para el mejoramiento de los procesos de la empresa Transportes S.A.

1.6. Análisis de la empresa en el macroentorno

1.6.1. Datos Macroeconómicos

Diagnosticar Cuando se emprende o se analiza la situación de una empresa es importante realizar un diagnóstico de las variables y los factores que afectarían el desarrollo, desempeño y actividades de la organización, estos pueden ser oportunidades o amenazas para la empresa.

En los últimos años la actividad de transporte se transformó en uno de los pilares más importantes para la economía y en el sector básico desde el punto de vista de los aspectos sociales y económicos, ya que, a pesar de promover el abastecimiento de recursos, bienes e insumos, es fundamental para el desarrollo progreso de las relaciones humanas.

Entre otras actividades la actividad de distribución une a los productores y consumidores, potencia el sector productivo, traslada los productos, de esta forma su buen desarrollo mejora la economía, ayuda al crecimiento y en el desarrollo del país.

A partir del año 2019 se ha observado la importancia del sector de transporte sobre el PIB nacional, ya que ha tenido un peso de 6,6% en promedio y de acuerdo a este dato ubica al sector en el quinto lugar que aporta en el peso del PIB. (Ekos, noviembre 2015)

La actividad de transporte y almacenaje suman \$4713 millones, con un peso en el total del PIB de 6.8%, observando un crecimiento de 0,12% con relación al año 2015. (CFN, diciembre 2017)

Tabla 1.1 Evolución del sector de transporte y almacenamiento

Año	Transporte y Almacenamiento (Millones USD de 2007)	PIB Total (Millones USD de 2007)	Participación
2013	4,577	67,546	6.78%
2014	4,807	70,243	6.84%
2015	4,707	70,354	6.69%
2016	4,713	69,321	6.80%

Fuente: Banco Central del Ecuador

En el año 2016 se encuentran registradas 4703 empresas dedicadas a la actividad de transporte de carga por carretera, las que dieron empleo a 26500 personas aproximadamente. Este sector tiene mayor peso en las provincias Guayas, Azuay y Pichincha.

Tabla 2 Transporte de carga por carretera

Transporte de carga por carretera. (H4923)	# Empresas 2016	# Empleados 2016
Grande	66	4.991
Mediana	311	4.957
Micro	2.923	8.580
Pequeña	1.403	7.977
Total general	4.703	26.505

Fuente: Superintendencia de compañías

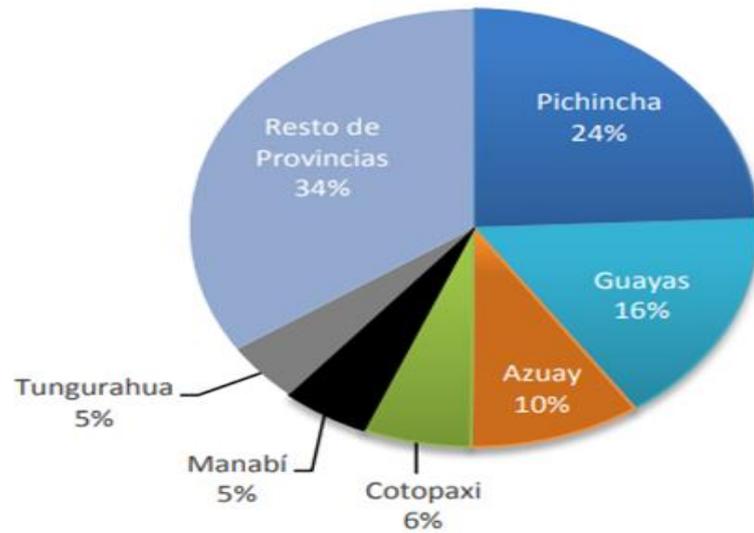


Figura 1.2 Porcentaje de empresa por provincia

Fuente: Superintendencia de compañías

En el balance de situación se evidencia un crecimiento en los años 2013 al 2016 con 29%, 26% y 34% de los pasivos, activos y patrimonio respectivamente, pero también se puede observar en los años 2015 – 2016 un decrecimiento de los indicadores.

Tabla 1.3 Balance de situación

Cuentas (Millones de USD)	2013	2014	2015	2016
Activo	528,62	647,46	697,56	680,31
Pasivo	330,78	404,52	430,94	415,14
Patrimonio	197,88	243,03	269,83	265,26

Fuente: SRI

Las tendencias de las ventas domésticas empezaron a evidenciar una disminución, teniendo como resultado un decrecimiento del 16% en el 2016.

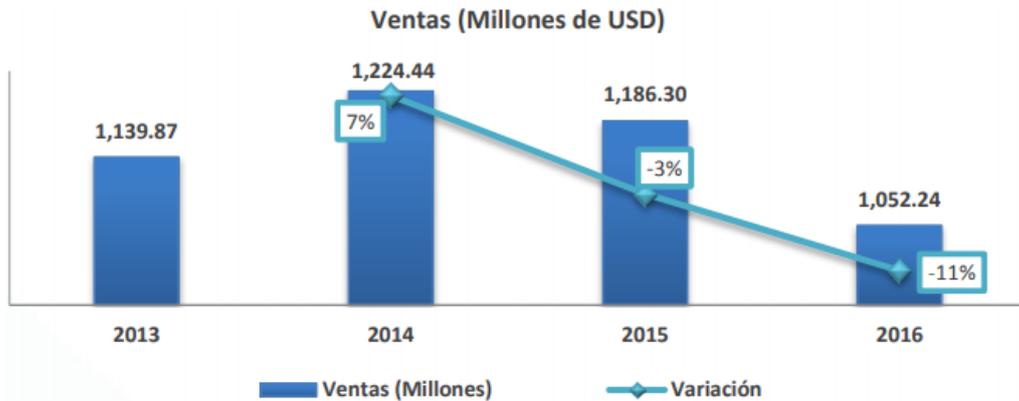


Figura 1.3 Ventas domésticas

Fuente: Superintendencia de compañías

1.6.2. Análisis económico

Debido al boom del precio del petróleo, el país experimentó un crecimiento y redujo la pobreza entre los años 2007 hasta el 2014, este crecimiento opaco algunos problemas como: la poca eficiencia del sector público, una alteración en la macroeconomía, y disminución de inversión privada que se observaron en conjunto con una baja de precios. Desde el año 2014 el país ha estado gestionando el equilibrio y de alguna manera ajustar la economía al contexto internacional competitivo y desafiante de la mano con los bajos precios del sector petrolero, la valorización del dólar y el encarecimiento del financiamiento externo. Frente a la falta de ahorros fiscales, el gobierno ecuatoriano de la racionalización de la inversión pública y el gasto corriente, debido al encarecimiento de financiamiento externo a tratado de levantar diferentes fuentes de financiamiento y aplicando medidas para aumentar los ingresos que no dependen del petróleo. Las medidas mencionadas han logrado un crecimiento de 2,4% en el año 2017 tras haber pasado por una recesión; y una reducción del déficit fiscal 7,3% del PIB en el año 2016 a 4,5% en el año 2017, a pesar de los inconvenientes mencionado los índices de pobreza y Gini se mantuvieron estables en 22,5% y 0,47 respectivamente desde el año 2014.

1.6.3. Crecimiento del PIB

En el año 2016 se observó una contracción anual del PIB del -1,5% que se debe principalmente a una reducción en el nivel de inversión de -8%, en el sector de importación -6,4%, en los gastos gubernamentales y consumo de las familias con un decrecimiento de -1.9% y -1.5%, en las exportaciones un decrecimiento de una tasa de -0,3%.

En el año 2017 el PIB total de \$71.139 millones, durante el último trimestre del mismo año se pudo observar un crecimiento 1,2% sobre la producción nacional trimestral.

El mercado laboral la tasa de desempleo para finales del 2017 fue de 5,8% que comparando con el mismo periodo del año 2016 significa un 0,7 porcentuales menos.

La tasa activa correspondiente al mes de marzo del 2018 llegó al 7,26% que representa 0,88 puntos porcentuales menos registrados en el año 2017, en el mismo periodo del 2018 la tasa pasiva se ubicó en un 4,96%. Dando como resultado que el margen financiero tenga como diferencia entre las dos tasas de 2,3 puntos porcentuales.

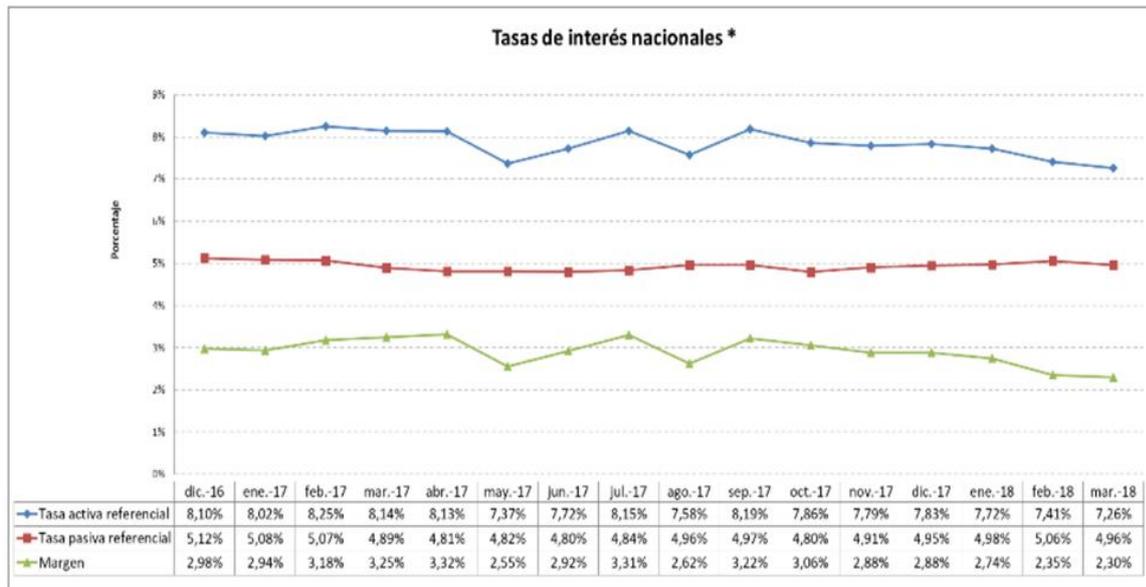


Figura 1. 4 Tasas de interés nacionales

Fuente: Superintendencia de compañías

1.6.4. Balanza comercial

La balanza comercial al mes de febrero del 2018 se registró positivamente con un saldo de 50 millones de dólares, de igual manera comparando las exportaciones con el año 2017 se observa que disminuyeron en un 0,13%, pero las importaciones analizadas en el mismo periodo aumentaron en 24,1%.

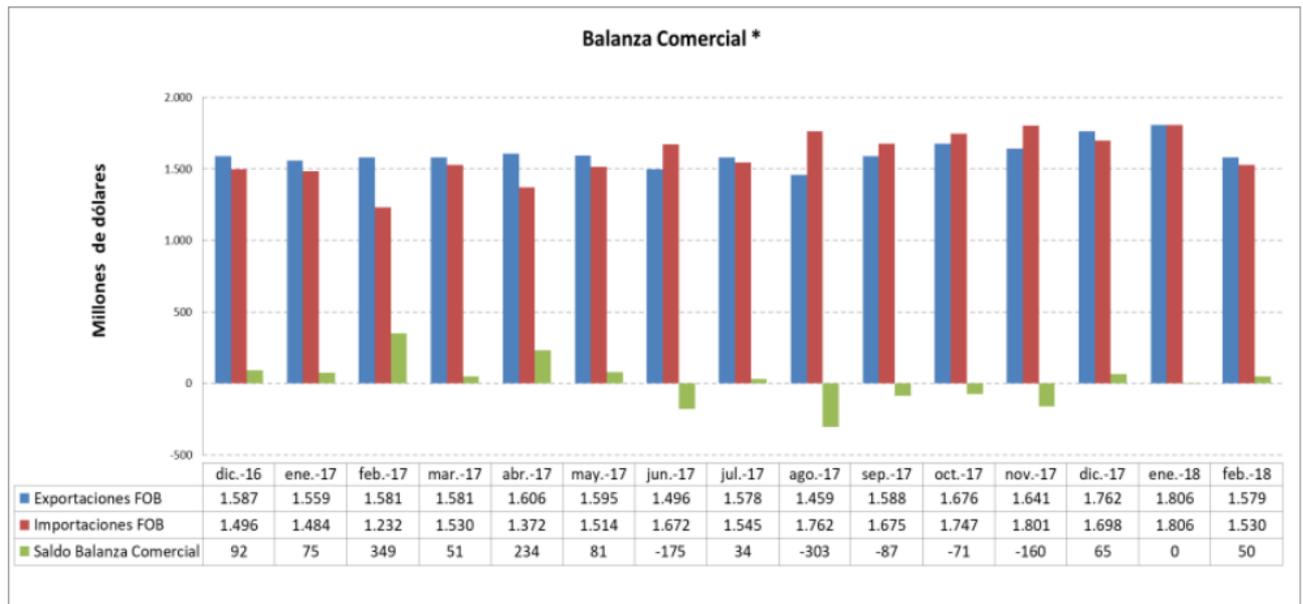


Figura 1. 5 Balanza comercial

Fuente: Superintendencia de compañías

1.6.5. Pobreza y desigualdad

El resultado de la pobreza en el año 2017 fue de 21,5% con una disminución de 1,4 en relación con el año 2016, la pobreza a nivel urbano fue de 13,2 y a nivel rural de 39,3.

1.6.6. Canasta familiar

El costo de la canasta básica para el primer trimestre del 2018 fue de 711 dólares con, un incremento del 0,42% en comparación al 2016. La canasta vital que tiene menos productos que la canasta básica alcanzó el costo de 500 dólares dando como resultado un decrecimiento de 1,57%.

1.6.7. Índice de precios al consumidor y productor

Para el primer trimestre del 2018 la inflación mensual al consumidor fue de 0.06% teniendo una disminución de los 0,08 puntos porcentuales en comparación con el 2017 y una inflación anual 2018 de 0,21%, mientras que la inflación mensual al productor fue de 0,21% y la inflación anual de 2,6%.

1.7. Análisis Microentorno

Las cinco fuerzas de Porter es un modelo que permite hacer un análisis de las competencias de la empresa en el sector en cual se desarrolla, este análisis fue creado por Michael Porter en el año 1979 y sus estrategias permiten el conocimiento del contexto donde se desenvuelve el negocio.

En el caso de la empresa Transporte S.A la aplicación de esta teoría facilitará el diseño del modelo de gestión idóneo y que a partir de la evaluación se identificarán las debilidades y fortalezas de la organización.

1.7.1. Poder de negociación con los clientes

El poder de negociación con los clientes se refiere a la presión que pueden ejercer los consumidores sobre las organizaciones, para conseguir un mejor servicio y precios más bajos (Porter, 1995).

Los clientes en la organización sujeto a estudio influyen en el margen de ganancia, debido a que tienden a incrementar la rivalidad entre la competencia a través de la variación de precios. Al realizar el análisis del poder de negociación se concluye que es alto sí lo ejercen los clientes, debido a que el volumen de negociaciones condiciona los costos de servicio esto ocurre con un grupo de organizaciones que demanda un privilegio en atención a la frecuencia que demanda el servicio.

Se ha identificado los clientes fijos y eventuales en función a la participación que tiene en los ingresos mensuales de la empresa de transporte S.A con ellos se evidencia el manejo del poder que tiene ellos sobre la organización.

Tabla 1.4 Porcentaje de ventas por operación

Operación	Porcentaje
108	33%
111	22%
106	10%
101	7%
116	5%
107	4%
113	4%
103	3%
115	3%
105	2%
120	2%
104	1%
122	1%
109	1%
117	1%
110	1%
112	0,3%

Elaborado por: Las Autoras

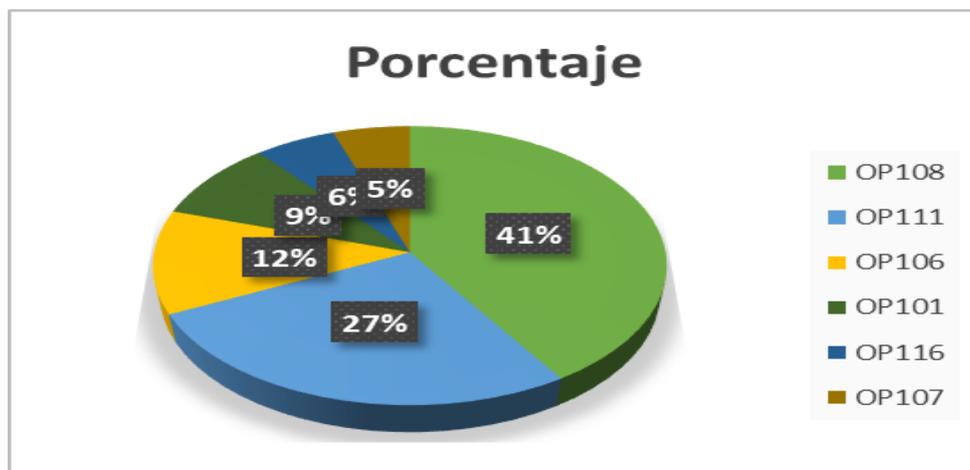


Figura 1. 6 Porcentaje de ventas por operación

1.7.2. Amenaza de nuevos competidores

En el Ecuador en el sector del servicio de transporte de carga ha crecido en los últimos años (Fenatrape, junio 2018), (Estadística de (AEADE), considerando las fortalezas de las empresas industriales, mineras, pesquera, textiles, agroindustria y consumo masivo podríamos afirmar que este mercado ha conseguido ser un terreno competitivo por lo que la amenaza del ingreso de nuevos competidores es alta sin embargo las organizaciones que quiera ingresar a este sector tendrán que hacer frente a barreras como:

- Marca posicionada.
- Tecnología.
- La inversión inicial tendrá que ser elevada, dada que la necesidad de ingresar con nuevas propuestas al mercado en cuanto al espacio y servicio.
- Ubicación Favorable.
- La reacción de la Competencia.

Esta fuerza le permite a la organización que se estudia la posible entrada de nuevas organizaciones al rubro de la logística y a la vez crear planes de prevención contra amenazas y así evitar que se transforme en una situación real.

1.7.3. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores son características capaces de aumentar sus precios sin que esto tenga un efecto perjudicial sobre el volumen de ventas. También crear acuerdos informales o formales que controlan los precios y la oferta (Porter, 1999). En la organización Transporte S.A el poder de negociación con los proveedores es moderado debido a que la demanda de logística es alta y la empresa cuenta con suficientes camiones propios y con inversión para nuevos proyectos acorde a la necesidad del cliente.

Transporte S.A cuenta con 20 camiones propios y 28 fleteros externos como proveedores, que operan nacionalmente dentro del Ecuador. La empresa asume los gastos totales de los camiones, como combustible, mantenimiento, llantas y otros activos.

1.7.4. Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos para una empresa de servicio de transporte serían las empresas de envíos por courier, aunque estas empresas manejan volúmenes pequeños de envíos y muchas veces los clientes prefieren enviarlos por estas compañías ya que las empresas de transporte manejan camiones para volúmenes grandes. El mercado del servicio de transporte es competitivo debido a que hay una cantidad considerable de personas naturales con un solo camión buscando entrar en el mercado de transportes, la debilidad de estas personas es que no cuentan con una estructura organizacional que de seguridad al cliente ni con una aseguradora que pueda respaldar en caso de ocurrir algún tipo de siniestro.

Los principales factores que buscan los clientes en una empresa de servicio de transporte son:

- Eficiencia en el servicio
- Tarifas atractivas
- Proyectos de mejora para reducir costos
- Estructura organizacional que brinde confianza
- Atención inmediata
- Seguro de mercadería

1.7.5. Rivalidad entre los competidores

La empresa transporte S.A esta bien posicionada en el mercado de servicio de transporte, competir con otras empresas que ofrece el mismo servicio es fácil debido a que Transporte S.A brinda un excelente servicio y por eso cuenta con una Cartera de importantes clientes y no le afecta de gran manera las otras empresas que brindan el mismo servicio, siempre y cuando la empresa siga brindando sus excelentes servicios.

A nivel nacional existe una competencia muy fuerte en el servicio de transporte, Transportes S.A tiene 4 empresas como competencia que algunas operan también con alguno de sus clientes.

Tabla 1.5 Análisis de competencia directa.

Variables	Transporte S. A	Competencia 1	Competencia 2	Competencia 3	Competencia 4	Competencia 5
Bodegas	No	Si	No	Si	Si	si
Seriedad en el servicio que ofrecen	Alto	Alto	Bajo	Medio	Alto	Alto
Tarifas	Competitivas	Competitivas	Bajas	Competitivas	Competitivas	Competitivas
Posicionamiento en el mercado	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Alto	Alto
Destinos de operación	Local y provincial	Local y provincial	Provincial	Sierra	Local y provincial	Local y provincial
Seguro de carga	Si	Si	No	Si	Si	Si
Flota propia	24	5	0	5	6	35
Flota tercera	Si	No	Si	Si	No	Si
Tipos de unidades en metros cúbicos	22 - 34 - 45 - 75 - 100 - 130	98	22 - 34 - 45 - 75	45 - 75 - 85	45	45 - 75
Prestigio de la Empresa	Alto	Alto	Bajo	Medio	Alto	Alto

Elaborado por: Las autoras

Podemos concluir que nuestra competencia más cerca será la competencia 5 debido a tiene muchos aspectos similares en el servicio y tiene tienen años de experiencias en el mercado de transporte.

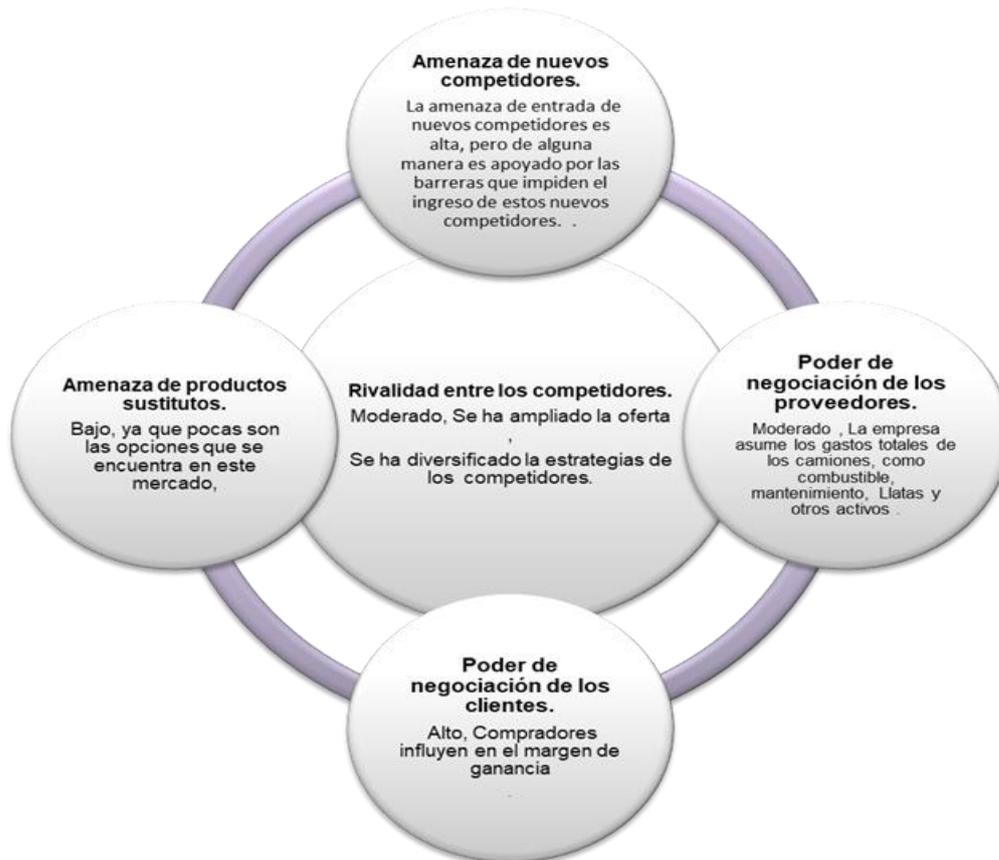


Figura 1. 7 Las 5 Fuerzas de Porter

Elaborado por: Las autoras

Como conclusiones:

- La amenaza de entrada de nuevos competidores es alta, pero de alguna manera es apoyado por las barreras que impiden el ingreso de estos nuevos competidores.
- No hay amenaza directa por parte del producto sustitutos, pero tiene que estar siempre innovando con el fin de brindar un tipo de servicio distinto.
- Transporte S.A ha logrado mantenerse en el mercado como uno de los primeros operadores logísticos, dado a que se ha enfocado a diferenciarse frente a sus competidores.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco de referencia

2.1.1 Caracterización de la empresa Transportes S.A

Transportes S.A. en la ciudad de Guayaquil, especializada en el sector de transporte nacional con un total de 45 personas. La empresa cuenta aproximadamente con 13 clientes brindando el servicio de transporte el mismo que cubre con flota propia y flota tercera.

Actualmente la empresa no ha implementado certificación ISO, ni ha estandarizado los procesos de una manera formal, el objetivo de este proyecto compromete a toda la empresa que interactúen en respetar cada uno de los procesos y transmitir la importancia de todos los puntos que intervienen en la norma ISO, como se señala en la revista Ekos “La certificación permite alcanzar metas, seguir estándares internacionales, la visión hacia otros mercados, el reconocimiento, y el desarrollo empresarial. Las relaciones con los clientes y proveedores, significa un gran estímulo para conseguir una certificación” (Ekos, 2015).

2.1.2 Misión

Cumplir con todos los requerimientos de sus clientes, trasladando la mercadería desde las diferentes bodegas hasta los puntos de destinos ya sean bodegas de supermercados, tiendas, o distribuidores en cualquier lugar del país garantizando correcta manipulación de la mercadería asegurando que el cliente la reciba en las condiciones y en el tiempo estipulado cumpliendo con los estándares de seguridad y calidad solicitados por el cliente.

2.1.3 Visión

Ser líder en el mercado de distribución nacional, ser reconocida por la mejor calidad de servicio logrando un alto nivel de excelencia, manteniendo el enfoque de una cultura

corporativa orientada en la satisfacción del cliente mediante un trabajo incondicional con alto nivel de compromiso que garantice un crecimiento sostenible.

2.1.4 Objetivos estratégicos

2.1.4.1 Objetivos estratégicos clientes

- Establecer índices de servicio al cliente y realizar encuestas periódicas con el fin de mejorar el nivel de satisfacción de los clientes
- Evaluar la participación en uno de los clientes y comparar nuestras fortalezas y debilidades con la competencia con el fin de ser más competitivo en el mercado
- Realizar encuestas internas y externas con el fin de fidelizar a los clientes y mejorar la calidad del servicio.

2.1.4.2 Procesos internos

- Establecer un modelo de gestión de procesos con el fin de mejorar y dar a conocer los procesos a todo el personal de la empresa
- Llevar un mejor registro documental de las operaciones con el fin de tener soportes y registros siempre disponibles.

2.1.4.3 Desarrollo humano y tecnológico

- Alcanzar superioridad tecnológica mediante un sistema de trazabilidad para minimizar errores humanos en cruce de información y adicional tener registros de todos los requerimientos
- Establecer un plan anual de capacitaciones con el fin de tener un personal adecuado con alto conocimiento en el área.

2.1.5 Importancia de la gestión en procesos con enfoque en la norma ISO 9001:2015

El mercado siempre evoluciona con el paso del tiempo y los requerimientos del cliente cambian y se vuelven más exigentes, es por este motivo que las empresas deben operar

de la mano con la evolución del mercado y los clientes que buscan productos y servicios que puedan satisfacer sus necesidades, las empresas deben tener como uno de los objetivos principales satisfacer los requerimientos y mantener al cliente contento, tal como nos indican González y Arciniegas (2015): “El modelo de gestión de la calidad, establecido en la norma, representa los distintos requisitos del sistema de calidad, con el propósito de que una empresa demuestre su capacidad para producir o suministrar un producto o servicio con la calidad y las especificaciones establecidas por el cliente, en forma taxativa por medio de un contrato, o tácitamente cuando el comprador confía en que las características del producto o servicio adquirido cumple con las expectativas de satisfacer sus necesidades, y para la evaluación por partes externas, especialmente durante el proceso de certificación”.

Como es de conocimiento general para que una empresa funcione correctamente y todas las áreas estén alienadas hacia un mismo objetivo deben tener muy claro su funcionamiento y sus objetivos generales bien planteados y difundidos a todo el personal, igualmente se deben establecer objetivos para cada una de las áreas y de las personas que las conforman, estos objetivos deben ser medibles y evaluados cada cierto tiempo y de forma mensual para revisar el avance a base de la meta anual mediante comités de revisión de indicadores con las gerencias de la empresa.

Una vez que estén claros los objetivos de la empresa, se debe levantar todos los procesos y en base a estos implantar políticas y procedimientos, difundirlos para que todos estén al tanto de cómo funciona cada parte de la empresa, definir responsables que velen por el cumplimiento de estos.

2.1.6 Caso Nissan Motor Ibérica: Reingeniería de procesos, tecnología y oportunidades para mejorar la calidad y productividad

Para las empresas del sector automotor resulta un poco complicado el control de la introducción de modificación de diseño cuando el producto se fabrica en una cantidad elevada con muchas piezas, este proceso forma parte del mapa de procesos

correspondiente a las empresas de automotores, aeronáuticas y manufactureras, este proceso es muy riesgoso si no se controla, ya que puede llevar a ineficiencias en la operación como: paradas de máquinas, requerimientos urgentes, horas extras, tiempos perdidos que muchas organizaciones lo asumen como costos de gestión.

Para los fabricantes de autos gestionar anualmente hasta 3000 modificaciones es difícil, muchas personas están implicadas y todas las actividades deben cuadrar, puesto que un fallo de calidad puede tener un costo muy alto, el Señor Miguel Martorell ha sido el encargado del Design Change Control enfocado en gestión en procesos y ha mejorado significativamente los procesos en los concesionarios Nissan en el continente europeo. Él se encarga de analizar el proceso actual, elimina lo que no genera valor para la operación, lo mejora acorde a las necesidades del negocio y automatiza con un software las actividades de este.

En una entrevista realizada a Martorell indicó que logro minimizar los tiempos en los cambios de diseño de 96 a 39 días, generando un ahorro anual de 4 millones y adicionalmente se redujeron los tiempos muertos, paros de líneas, requerimientos urgentes, materiales obsoletos.

En cuanto a la calidad de los autos se evidenció una mejora en la calidad, mejora de planificación, control de la gestión de todas las áreas involucradas en el proceso.

2.1.7 Certificación para grandes y medianas empresas en el Ecuador

Las empresas buscan constantemente fortalecer sus procesos y desarrollarse económicamente con programas y políticas que permitan mejorar la calidad de los procesos internos, la norma ISO 9001 es la más reconocida a nivel mundial y esta relacionada con los sistemas de gestión de calidad, se encuentra en 176 países certificada por empresas grandes y pequeñas, se detallan a continuación beneficios de la norma:

- Establecer una estructura para la mejora continúa buscando satisfacción al cliente
- Asegurar la calidad de los clientes y proveedores.
- Buenas prácticas en la organización.
- Crecimiento de los servicios.
- Uniforma los requisitos de calidad departamentos y áreas de actividad.

Tenemos dos ejemplos de empresas en el país que han implementado certificación en ISO 9001, Amague en la ciudad de Guayaquil desde el año 2004 para las actividades de gestión de agua potable y alcantarillado en Samborondón y la Aurora incluyendo suministros, recolección y transporte de aguas residuales, facturación, cobranzas y servicio al cliente.

Como segundo caso de certificación en el país tenemos Graitman en la ciudad de Cuenca en el año 2001 para las actividades de comercialización, de esta forma tuvieron una mejora en sus procesos mejorando su prestigio en el mercado.

2.2 Marco Legal

2.2.1 Ley orgánica de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial

Según el Art. 13 son órganos de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial

- Ministerio de transporte
- Agencia nacional de regulación y control de transporte, tránsito y seguridad vial
- Gobiernos autónomos descentralizados

Según el artículo 57 el servicio de transporte comercial es el que se ofrece a terceras personas a cambio de un valor económico, siempre que no sea servicio colectivo o masivo. Para ofrecer un servicio de transporte comercial se debe tener un permiso de operaciones en los términos establecidos por la ley.

Según el artículo 72 los títulos habilitantes de transporte terrestre son contratos, permisos de operación y las autorizaciones, las mismas que se confieren a personas jurídicas radicadas en el país que tengan las capacidades financieras y que cumplan todos los requisitos de la ley.

Los títulos habilitantes pueden ser ofrecidos por:

- Agencia nacional de regulación y control de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial
- Gobiernos autónomos descentralizados

Según el artículo 74 la Agencia nacional entrega los siguientes títulos habilitantes:

- Contratos de operación para transporte de personas o bienes
- Permiso de operación de transporte de carga pesada y turismo
- Autorizaciones de operación para transporte por cuenta propia

Según el artículo 75 los Gobiernos autónomos descentralizados pueden entregar los siguientes títulos habilitantes:

- Contratos de operación para transporte de personas o bienes en el ámbito intracantonal
- Permiso de operación de transporte a excepción de carga pesada y turismo

Artículo 77 indica que puede formar una operadora de transporte terrestre toda persona jurídica cumpliendo todos los requerimientos de la ley y tenga legalmente el título habilitante para prestar servicio de transporte.

Según el artículo 96 luego de obtener la licencia C el dueño de la licencia podrá obtener cualquier tipo de licencia cumpliendo los requerimientos que exige la ley, las licencias tendrán una vigencia de cinco años.

Según el artículo 97 indica que a las licencias se les otorga un puntaje de 30 puntos para medir las infracciones de tránsito, según lo expuesto en el artículo 98 indica que en el caso de perder los 30 puntos se suspende la licencia por 60 días y debe tomar el curso el curso de recuperación de 20 puntos, en caso de perder los 20 puntos puede realizar el curso para recuperación de 15 puntos, si el conductor ha perdido los puntos por más de 4 ocasiones perderá el derecho a renovarla.

Según el artículo 100 las licencias pueden ser revocadas si se encuentra antecedentes de discapacidad física, mental o legal.

2.2.2 Reglamento de la ley de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial

Según el artículo 63 los transportes terrestres comercial se clasifican en:

- Transporte escolar o de instituciones como furgonetas, buses, microbuses
- Taxis
- Automóvil de hasta 5 pasajeros
- Servicios de transporte alterno como tricimotos, mototaxis, triciclos.
- Carga liviana son vehículos tipo camioneta de cabina sencilla hasta 3,5 ton
- Carga pesada son unidades de más de 3,5 ton en su capacidad de carga
- Fronterizo

En el artículo 132 se detallan los tipos de licencias clasificándose en profesionales, no profesionales y especiales

No profesionales:

- Tipo A para el uso de vehículos motorizados
- Tipo B para autos y camionetas hasta 1,75 toneladas
- Tipo F personas con discapacidad

Profesionales:

- Tipo A1 para vehículos automotores de más de 4 ruedas
- Tipo C1 para ambulancias militares, vehículos policiales, y todo el vehículo de control de seguridad y de emergencia.
- Tipo C vehículos de hasta 3,5 toneladas.
- Tipo D vehículos para transporte público con capacidad mínima de 26 asientos.
- Tipo E vehículos más de 3,5 toneladas, incluyendo para el transporte de sustancias peligrosas.
- Tipo G para maquinarias agrícolas

2.2.3 Ley del sistema ecuatoriano de la calidad

Según el Art. 4 esta Ley tiene como propósito establecer el marco jurídico del sistema ecuatoriano de la calidad, Aplicado a:

- Regularizar el funcionamiento del sistema ecuatoriano de la calidad
- Determina los mecanismos e incentivos para la promoción de la calidad en la sociedad ecuatoriana
- Garantizar y establece los reglamentos técnicos, normas y los procedimientos para la evaluación de la conformidad.
- Asegura la seguridad, confianza y equidad en las relaciones del mercado en la comercialización de servicios y bienes, importados o nacionales.

Según el Art.8 el sistema ecuatoriano de la calidad está estructurado por:

- Comité Interministerial de la Calidad
- Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO)
- El Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE)
- El Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN)
- Las compañías e instituciones públicas que, en función de sus competencias, tienen la capacidad de expedir reglamentos técnicos normas y procedimientos para evaluar la conformidad.

Según el Art 12 el plan nacional de la calidad tendrá vigencia de 1 año, contados desde su aprobación en el mes de enero por el Comité Interministerial de la Calidad, el cual debe ser evaluado dos veces durante su vigencia.

La estructura del Plan Nacional de la Calidad estará dirigida en los siguientes aspectos:

- La promoción de la calidad.
- La revisión y preparación del listado de los productos o servicios sujetos a control de calidad.
- Desarrolla y promueve la acreditación y designación de los organismos de evolución de la conformidad.

Según el Art. 35.- El INEN es la organización responsable de la metrología en el país y como tal actúa en calidad competente del organismo nacional.

El aseguramiento de las mediciones se fundamentará en la trazabilidad de los patrones nacionales hacia patrones internacionales del Sistema Internacional de Unidades SI. Ley del sistema ecuatoriano de la calidad asegurar la trazabilidad hacia los patrones nacionales.

Según el Art.40 El INEN es encargada de inspeccionarán y verificarán las mercaderías almacenadas, envasadas, empaquetadas, ofrecidas o expuestas a la venta, vendidas o en el proceso de entrega, para determinar si ellas contienen las cantidades representadas y si son ofrecidas o expuestas para la venta de acuerdo con esta Ley y sus reglamentos. Según el Art 53. Las infracciones expuestas en la presente Ley, determinar sancionadas conforme lo siguiente:

- Sin perjuicio de la sanción penal correspondiente, la venta, la fabricación, venta, transporte, instalación o utilización de productos dispuesto por la reglamentación técnica sin cumplir la misma, cuando tal incumplimiento comporte peligro a la seguridad humana, animal o vegetal será sancionada con multa de cinco mil a diez mil dólares de los Estados Unidos de América.
- El no permitir el acceso a la información requerida por el Ministerio de Industrias y Productividad o por el Comité de la Calidad, tratándose de productos, servicio, nacionales o importados sujetos a reglamentación técnica, será sancionado con multa de 1000 a 2000 dólares de los Estados Unidos de América;

- La certificación que se realice sin verificaciones totalmente de condiciones y requisitos técnicos exigidos será sancionada con multa de 2000 a 4000 mil dólares de los Estados Unidos de América

Según el Art. 57 La vigilancia y control del Estado a través del Ministerio de Industrias y Productividad, se limita al cumplimiento de los requisitos exigidos en los reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad, por parte de las organizaciones quienes comercialicen productos o servicios sujetos a tales reglamentos.

2.3 Marco Normativo

2.3.1 Introducción a la Norma ISO

International Organization for Standardization (ISO) es la Organización Internacional para la Estandarización, fue creada en 1947, con sede en Ginebra (Suiza), tiene como principal objetivo promover la estandarización internacional para facilitar el intercambio de bienes y servicios, así como su desarrollo científico y tecnológico (Mora et al, 2012). Norma ISO 9000: Describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica su terminología.

Norma ISO 9001: La norma internacional ISO 9001 se aplica a un sistema de Gestión de calidad que se centra en todos los elementos de la calidad que le permita administrar y mejorar los servicios o productos, las mayorías de clientes inclinan por empresas que cuentan con esta acreditación porque les da la garantía de un buen servicio controlados bajo los procesos de la norma.

Características de las Normas ISO 9001 son:

- Enfoques basados en los procesos
- Compatibilidad con otra norma de gestión
- Principal norma Certificada en el mundo
- Cumplimiento en requisitos legales y reglamentos
- Compromiso con la alta dirección de calidad
- Reducimiento de procedimiento documentados
- Objetivos medibles en todas las funciones y niveles de la organización
- Aumento de atención a la disponibilidad de recursos
- Busca la Satisfacción y las necesidades de los clientes

- Tomar decisiones en bases a los análisis recogidos por el sistema de gestión de calidad

La norma se basa en ocho principios de gestión de la calidad. El Comité Técnico ISO/TC 176 (2008) los define de la siguiente manera:

- Enfoque al cliente: la empresa deberá entender sus futuras y actuales necesidades para lograr complacer sus requisitos y superar las expectativas del cliente.
- Liderazgo: los líderes decretan los propósitos de la unidad y la orientación de la empresa, Los lideres deben crear un interno ambiente en el cual las personas deben involucrarse totalmente en cumplir los objetivos de la empresa
- Participación del personal: el personal es muy importante para la empresa y los compromisos que posibilita que las habilidades sean más beneficiosas para la empresa.
- Enfoque basado en procesos: enfoque basado en procesos es un resultado de lo deseamos alcanzar de manera que sea más fácil las actividades para gestionarlo como procesos.
- Enfoque de sistema para la gestión: gestiona los procesos interrelacionado para entenderlo e identificarlos como un sistema de eficiencia y eficacia para lograr los objetivos.
- Mejora continua: es el desempeño global de la empresa que debe ser objeto a permanentes cambios.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: son las decisiones eficaces y efectivas que se basan en análisis de datos y recolectar la información
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: los beneficios de los proveedores y la organización son interdependiente deberán los dos aumentar la capacidad para crear valor.

2.3.2 Evolución de la Norma ISO

La normar ISO ha evolucionado contantemente debido a las necesidades de la empresa u organización:

Tabla 2.1 Actualizaciones de La Norma ISO

1987	se lanzó la primera serie de la norma ISO 9000 la que cual es un modelo para el control de la calidad basado en el cumplimiento de los requisitos del producto.
1994	se publicó el primer modelo de la norma sin cambios grandes en ningunas de sus variantes o requisitos.
2000	Se actualizo la norma nombrándola ISO: 2000 la cual trajo una serie de cambios significantes, denominado ISO 9001:2000 que surgieron cambios pequeños a nivel del cliente y usuario de la normativa ISO 9000, el modelo normativo paso a los requisitos de los productos a un enfoque a los procesos, se introdujo los 8 principios de la gestión de la calidad, mejora continua, y se aumentó la compatibilidad con otros sistemas de la Gestión (14001, OHSAS)
2008:	Las publicaciones de la norma ISO (ISO 9001:2008) no se diferencia mucho de los preceptos anteriores se mantuvo la misma estructura, sin embargo, en esta actualización se realizó una revisión en la clasificación de algunos requisitos con el fin de hacer más fácil la implementación.
2015:	En septiembre de 2015 se publicó la nueva norma ISO 9001:2015 esta norma presento varios cambios estructurales y significativos como son lo que presentan la actualización en el año 2000.

Elaborado por: Las autoras

Los principales cambios que podemos observar en esta norma con respecto a la del 2008 son los siguientes:

- Nuevo esquema común de organización del contenido de la norma ISO
- Se enfatiza en los términos “riesgo” y “eficacia”. Se determinan a las organizaciones que identifiquen el contexto en el que operan y localicen los riesgos y oportunidades que deben ser tratadas.
- Los documentos y registro pasan a denominarse “Información documentada”
- Introducción de los conceptos de cambio de Gestión.

- Se refuerza los procesos enfocados y se amplía los conceptos de los clientes en las partes interesadas.
- Se elimina concepto acción preventiva
- Se instalan organizaciones para el aprovechamiento de las mejoras de oportunidades.

(López, 2015)

2.3.3 Estructura de la norma ISO 9001: 2015

La estructura ISO 9001:2015 facilita la integración de la organización, la figura a continuación describe la estructura actual que tiene la norma.



Figura 2.1 Estructura de La Norma ISO 2015

Elaborado por: Las autoras

Conforme a esta nueva estructura, la norma ISO 9001:2015 contiene 10 puntos (en lugar de los 8 puntos que tenía la versión 2008) como se muestra a continuación:

Tabla 2.2 Comparativa entre la estructura de ISO 9001 en las versiones

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
<ol style="list-style-type: none"> 1. Objeto y campo de aplicación 2. Normas para la consulta 3. Términos y definiciones 4. Sistemas de gestión de calidad 5. Responsabilidad de la dirección 6. Gestión de los recursos 7. Realización del producto 8. Medición, análisis y mejora 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alcance 2. Referencias Normativas 3. Términos y condiciones 4. Contexto de la organización 5. Liderazgo 6. Planificación 7. Soporte 8. Operaciones 9. Evaluación del desempeño 10. Mejora

Fuente: Escuela Europea de Excelencia 2015

CAPITULO III

3 METODOLOGIA

3.1 Diseño de la Investigación

En esta parte se detallan las metodologías y herramientas para la investigación que incluyen metodología Design Thinking con elaboración de encuestas al personal interno con el fin de identificar las posibles fallas dentro del proceso de distribución, encuestas a los principales proveedores con el objetivo de identificar la satisfacción y el grado de compromiso de los mismos, para complementar se realizará recolección de datos para el análisis de la situación actual de la empresa e identificar fortalezas debilidades con la elaboración del diagrama de Ishikawa. Una vez obtenida la información se procede con la aplicación de metodología de Gestión en procesos con enfoque en la norma ISO, y realizar un cronograma para futura implementación de la Norma ISO 9001:2015. Como último punto mediremos por medio de encuestas la satisfacción de los principales clientes realizando un benchmarking tomando como referencia una empresa extranjera dentro del mismo rubro.

3.2 Metodología Design Thinking

Es un método para generar ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios. Proviene de la forma en la que trabajan los diseñadores de producto o servicio. En la actualidad la mayoría de las empresas están usando este modelo de negocios, como por ejemplo la empresa IBM ha incorporado la metodología design thinking para sus diversas carteras de productos y servicios para ayudar a los clientes a reducir costos, aumentar la velocidad y diseñar mejores soluciones.

En febrero del 2018 Forrester publicó el informe “The Total Economic Impact™ Of IBM’s Design Thinking Practice” donde entrevistó a cuatro de los clientes de Design Thinking de IBM y realizó encuestas a 60 ejecutivos que habían utilizado esta metodología de Innovación ya fuera con o sin IBM. Los resultados han sido muy interesantes y giran alrededor de tres puntos clave: alineación, velocidad y valor.

- El Design Thinking aumenta la alineación y reduce el riesgo:
Las empresas que utilizaron esta metodología vieron una mejor colaboración, los equipos estaban más alineados y priorizaban de una forma más clara su estrategia comercial.

- El Design Thinking nos ayuda a trabajar más rápido:
En el estudio de Forrester se concluye que los equipos que aplican esta metodología y cuentan con el personal de diseño adecuado tienen un tiempo de comercialización de dos veces más rápido que el resto, lo que les permite mayores ganancias y mayores beneficios. En estos mismos equipos también vieron una reducción de hasta el 75% del tiempo invertido en diseño y desarrollo.
- El Design Thinking ahorra dinero:
Como resultado de esta mejor alineación y del ritmo de trabajo más rápido, Forrester descubrió que estos equipos recortan los costes constantemente, reducen los riesgos y, en última instancia, aumentan la rentabilidad.

En resumen, el “design thinking” es una metodología de gran utilidad y cada vez más es usada por las organizaciones más innovadoras para desarrollar productos y soluciones exitosas gracias al conocimiento sobre los usuarios y a la formación de equipos multidisciplinarios que ofrecen diversos puntos de vista durante el diseño de estos.

3.2.1 Premisas del proceso creativo

- Enfocarse en los valores humanos

Esto quiere decir se debe tener empatía por las personas para las cuales se está realizando el trabajo ya que la retroalimentación que tengamos de estas personas será muy importante para lograr un buen análisis.

- No decirlo, sino demostrarlo

La forma en comunicar cual es nuestro objetivo de forma significativa generando impacto en las personas creando experiencias, utilizando ilustraciones y contando historias únicas con la que se sientas identificados.

- Colaboración grupal

Tener diversidad de nuestros sujetos es la clave, es mucho mejor tener diferentes opiniones de diferentes equipos y de esta manera tener algunos tipos de vista.

- Cultura de prototipos

Un prototipo es una muestra, ensayos de lo que pretendemos hacer ya sea un producto o un servicio, algo muy parecido a la realidad que puede ser usado para que los clientes lo evalúen y den sus opiniones, un prototipo no es solo una manera de poder validar ideas, sino que es parte integral del proceso.

3.2.2 Cinco pasos elementales del Design Thinking



Figura 3.1 Elementos de Design Thinking

Elaborado por: Las autoras

1) Empatía

Es la base de este proceso que se centra en las personas y los usuarios, Las bases para la empatía son las siguientes:

- Observar los comportamientos de los usuarios en el contexto de sus labores diarias
- Involucrarse con el usuario, generar temas de conversación y esto puede ser desde una breve conversación y se debe preparar el cuestionario para manejar la conversación, tener en consideración preguntar ¿Por qué? de ser posible varias veces
- Escuchar a los usuarios y estar atentos a todas las observaciones y opiniones que tengan.

La empatía es la clave en el proceso de diseño, es entender al usuario, comprender las cosas que hacen y el porqué de las mismas, sus necesidades físicas y emocionales, analizar su perspectiva de ver las cosas, y recordar que cada persona ve las cosas de diferente manera.

En esta parte de la metodología se conversará con el equipo de trabajo interno explicándoles la importancia del presente proyecto y de las entrevistas a realizar con el objetivo de que realicen las entrevistas de una manera sincera con el fin de obtener resultados esperados.

2) Definición

Luego de la parte de empatía se filtra toda la información obtenida y se extrae lo que realmente aporta al objetivo principal, este paso es sobre la coherencia de la información que se ha reunido.

El objetivo es crear una declaración del problema viable y significativo y que será primordial para enfocarse en el usuario.

Criterios para realizar la definición:

- Determinar el problema con un enfoque directo
- Que signifique inspirador para el grupo
- Que capture las mentes de las personas
- Que ayude a solucionar el problema

En esta parte analizaremos las entrevistas realizadas al personal interno, clientes y proveedores con el fin de sacar identificar los posibles problemas y las falencias en los procesos internos de la organización.

3) Idear

En este paso empiezan la generación de lluvia de ideas y varias opciones ya que a veces las ideas más disruptivas son las que generan soluciones visionarias, se entregan recursos para poder realizar los prototipos y crear soluciones innovadoras

En este paso se desarrollan una cantidad de ideas que muchas alternativas a posibles prototipos, ya que la generación de múltiples ideas permite atacar diferentes focos.

Luego de haber identificado los posibles problemas y fallas en el proceso se realizará un análisis por separado de los grupos entrevistados e identificar de

forma individual cada uno de los puntos obtenidos con el fin de crear controles e incluirlos dentro del proceso y procedimientos.

4) Prototipado

En esta etapa se vuelven las ideas realidad, construir prototipos hacen que las ideas sean palpables y permite interactuar a los usuarios, puede ser dibujos, artefactos, objetos con el objetivo que responder preguntas que nos acerquen a la mejor solución, Importancia de los prototipos:

- Para comunicar.
- Crear conversaciones sobre el prototipo, obtener opiniones de los usuarios.
- Revisar posibles errores.
- Evaluar alternativas.

En esta parte se elaborará un plan para enfrentar las debilidades de la operación con el fin de incrementar la satisfacción de los grupos encuestados.

5) Testeo

En este paso se prueban los prototipos con los usuarios implicados, se identifican alternativas de mejora, fallos y carencia.

3.3 Diagrama causa y efecto

Un diagrama causa y efecto sirve para identificar las posibles causas de un problema específico, se lo conoce también como diagrama de Ishikawa o diagrama espina de pescado el mismo que es parecido al esqueleto de un pescado, esta herramienta es efectiva para estudiar procesos y situaciones y para realizar un plan de recolección de datos, posibles causas que puedan provocar variaciones en un proceso.

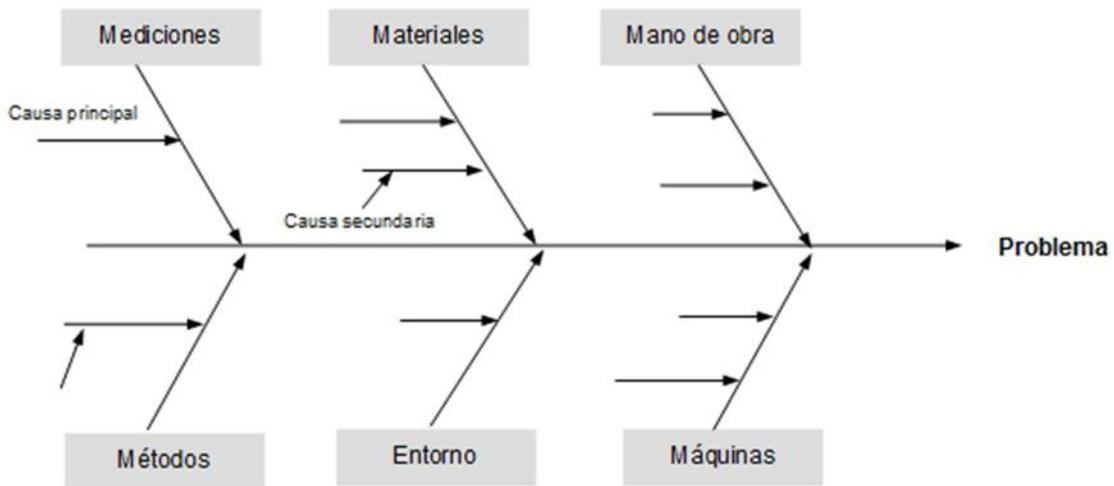


Figura 3.2 Diagrama Causa y Efecto

Fuente: Universidad Autónoma del Estado de México

Para la elaboración del diagrama se puede proceder de dos maneras:

1. Realizar una lluvia de ideas de todos los problemas identificados, y de esta manera ordenar desde cuales son los más importantes y cuáles son sus causas
2. Identificar ideas principales y cuáles son sus causas y ubicarlas directamente en los huesos primarios y luego empezar a identificar causas secundarias que se ubican en los huesos pequeños, que se desprenderán de las ramas principales.

3.3.1 Elementos claves del pensamiento de Ishikawa:

- El primer paso a la calidad es conocer lo que el cliente requiere.
- El estado ideal de la calidad es cuando la inspección no es necesaria.
- Hay que remover la raíz del problema, no los síntomas.
- El control de calidad es responsabilidad de todos en la empresa.
- Todos pueden ofrecer información valiosa sin importar el cargo que ocupan en la empresa.

3.3.2 Proceso diagrama Causa y Efecto

1. Identificar el problema que queremos eliminar
2. Determinar todos los factores o causas principales que ocasionan el problema, es los procesos productivos es frecuente que se utilicen factores principales de tipo genéricos llamado las 6am:
 - Materiales
 - Mano de obra
 - Métodos de trabajo
 - Maquinaria
 - Medio ambiente
 - Mantenimiento
3. Identificar causas de segundo nivel, es el porqué de cada uno de los factores del punto
4. Analizar el diagrama, revisando si se han identificado todos los factores y sobre todo si son lo suficiente importantes, y realizar las mejoras que se necesiten
5. De todos los factores identificados, evaluar el impacto que tiene cada uno sobre la raíz del problema
6. Ordenar los factores de acuerdo con el grado de importancia, para asignarles la importancia se evaluará cual es la magnitud y complejidad de cada uno
7. Se desarrolla un plan de acción con las soluciones a cada uno de los factores identificados
8. Se definen indicadores de medición y seguimiento para concluir que el problema está bajo control.

3.4 Benchmarking

El benchmarking es una herramienta que nos ayuda a evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las empresas reconocidas con las mejores prácticas. (kearns3s, 1982).

Dentro del proceso se levanta información con el fin de obtener nuevas ideas, a través la comparación de aspectos de la empresa con competidores o empresas líderes del mismo mercado.

La mayoría de las organizaciones usan este método cuando ven la necesidad de implementar un nuevo proceso o realizar un cambio a los ya existentes bajo los estándares de calidad.

3.4.1 Tipos de Benchmarking

- Competitivo: comparar productos, servicios, procesos con competidores ya sean los mejores dentro del sector o mejor que la empresa evaluada, y en base a eso poder mejorar los de la empresa
- Interno: compara actividades y procesos de diferentes áreas dentro de la misma organización.
- Funcional: análisis de empresas del mismo sector que no son competidoras entre sí.
 - Genérico: negocios parecidos, pero de sectores distintos.



Figura 3.3 Modelo de benchmarking

Fuente: Watson, Frank D. 1993

3.5 Gestión por procesos

Durante muchos años, el diseño de la estructura de las empresas no había evolucionado en relación con los requerimientos del enfoque organizacional. Se establece ahora como un concepto nuevo de estructura organizacional que toda

organización puede funcionar como una red de procesos interrelacionados o interconectados, a la cual se puede aplicar un modelo de gestión llamado Gestión basada en los procesos (Miguel Mallar 2010, Universidad del Cuyo)

El concepto de proceso en las empresas aparece en los modelos de gestión empresarial, se la considera una vía para renovar la organización y adaptarse al entorno, la gestión por procesos busca que las empresas tengan una estructura mas flexible que puedan adaptarse a los cambios del entorno con una mayor orientación hacia el logro de los objetivos de la misma, al mismo tiempo es una forma de dirigir o administrar una organización centrándose en el valor agregado al cliente y a las partes implicadas. (Ciencias Holguín, 2014)

La gestión en procesos puede ser descrita como la forma de dirigir toda la organización basándose en los procesos definidos como una cadena de actividades orientadas a generar un valor agregado sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez pueda satisfacer las necesidades de los clientes.

Por otra parte, Bergholz, 2011, considera que la gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos, (Susana Pepper Bergholz, 2011).

Gestión de procesos por Juan Bravi Carrasco.

La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. El objetivo de la gestión por procesos es aumentar la productividad basándose en eficiencia y lograr valor agregado a los clientes

Cualidades de una empresa con procesos bien gestionados:

- El cliente ocupa el primer lugar
- Tienen claro el porqué de su existencia y del esfuerzo de obtener grandes resultados
- Los empleados indiferentes del cargo que ocupen se apoderan de su trabajo y tienen un alto nivel de compromiso

- Le dan mucha importancia a la responsabilidad social
- El rendimiento de los procesos está alineado con la estructura de incentivos de la organización
- La dirección de la organización está comprometida con la gestión de procesos y contempla en su presupuesto la inversión necesaria
- Los resultados son medidos por indicadores de forma periódica
- Empresa con alto nivel de competitividad

Mas allá de un conjunto de actividades, un proceso ayuda a comprender la tarea que desempeñamos, y a salir de la orientación donde las personas dicen “no es mi responsabilidad” cuando piensan que han hecho bien su trabajo, pero el proceso no funcionó.

Dice Hammer (2006, p. 76): —Una empresa con enfoque en gestión en procesos es la que estimula, posibilita y permite que sus empleados realicen una labor de proceso. La labor de proceso es toda tarea que se centra en el cliente; toda labor que tiene en cuenta el contexto más amplio dentro del que se está realizando; toda tarea que va dirigida a alcanzar unos resultados, en lugar de ser un fin en sí misma; toda tarea que se realiza siguiendo un diseño disciplinado y repetible. La labor de proceso es toda tarea que permite obtener los altos niveles de rendimiento que los clientes exigen actualmente. Todo proceso debe cumplir las siguientes características:

- Poder ser representado gráficamente
- Siempre debe tener una misión
- Tener especificado su inicio y su final
- Ser medible y controlado por medio de indicadores
- Compromiso y responsabilidad, debe haber una persona encargada de hacer cumplir el proceso y asegurara su correcta realización

3.5.1 Elementos de un proceso

- Entrada o input: proporcionado por un proveedor externo o interno cumpliendo con características requeridas, una entrada también puede ser la salida de otro proceso precedente de la cadena de valor
- Proceso: cadena de actividades que se generan por personas, métodos y recursos.

- Salida u output: es el resultado de un proceso y con el objetivo de llegar al cliente interno o externo.

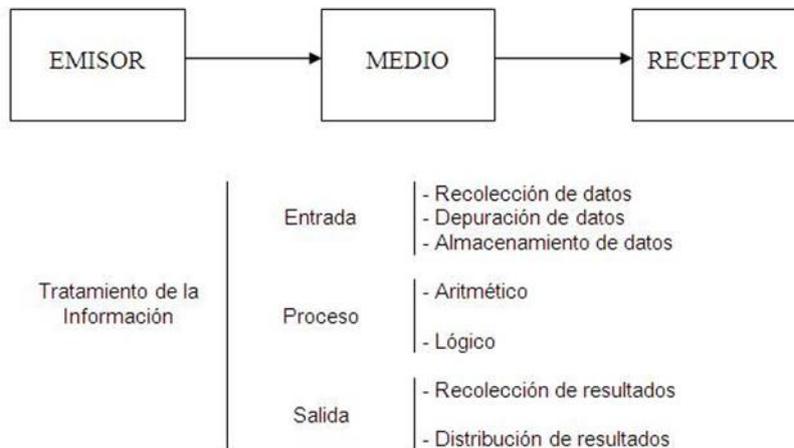


Figura 8 Elementos de un proceso

Fuente: Universidad Nacional del Cuyo

3.5.2 Etapas de la gestión por procesos

- Identificación de procesos: lluvia de ideas con el equipo para poder identificar todos los procesos de la empresa
- Inventario de procesos: clasificar los procesos en dos categorías; procesos y subprocesos, a este conjunto se denomina catálogo de procesos
- Clasificación de procesos: operativos y de apoyo. Los procesos operativos son los que están relacionados directamente con el producto o servicio final, y los procesos de apoyo son los que dan soporte a los operativos.
- Mapeo de procesos: representación gráfica
- Selección de procesos: priorización y concentración en los más críticos con el objetivo de buscar una mejora.

3.5.3 Herramientas para modelar los procesos

Cadena de valor

Es una herramienta de análisis que permite ver el interior de la empresa, buscando una fuente de ventaja en cada una de las actividades.

Michael Porter en su libro Estrategia Competitiva señala que la ventaja competitiva no puede ser entendida viendo a una empresa como un todo porque cada una de las

actividades que se realizan dentro de ella pueden participar a la posición de un costo relativo y crear raíz para la diferenciación.

El valor es la cantidad que los clientes están dispuestos a pagar por lo que una empresa les ofrece. Una empresa es rentable si el valor que da excede los costos asumidos para la creación de un producto.

La cadena de valor ayuda a comprender la estrategia de una empresa por medio de una forma dinámica de representación de los procesos que conforman la organización, está compuesta por actividades de valor y margen, en donde las de valor son las físicas y tecnológicas que se desempeñan en una empresa y el margen es la diferencia entre el valor y el costo de dichas actividades.

las actividades de valor se dividen en dos grupos:

- actividades primarias
- actividades de apoyo



Figura 3.5 Representación de la cadena de valor

Fuente: Estrategia magazine

3.5.4 Diagnóstico de la cadena de valor

- Diseñar cadena de valor: todas las actividades que se realizan dentro de una empresa deben quedar dentro de una de las actividades de valor.

- Examinar las conexiones: la cadena de valor es un sistema de actividades interdependientes, las conexiones son las relaciones entre la manera en la que se desarrolla una actividad y el costo de desarrollo de otra.
- Evaluar sistema de valor: los conectores de la cadena de valor de la empresa y de los proveedores pueden ayudar con a generar oportunidades para que la organización aumente la ventaja competitiva.

3.6 Mapa de procesos

La manera más peculiar de reflejar los procesos y sus interrelaciones es por medio de un mapa de procesos, que en resumen es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

El mapa de procesos ofrece una visión macro del sistema de gestión donde se representan los procesos que forman el sistema, así como sus relaciones principales, cuando ya se han levantado e identificado todos los procesos de la empresa, se representan por medio de un mapa de procesos



Figura 3.6 Mapa de procesos

Elaborado por: Las Autoras

3.7 Diagrama de flujos

Toda la descripción de las actividades se puede representar a través de un diagrama de flujo de manera gráfica y mostrando la relación entre ellas.

Los diagramas facilitan la interpretación de las actividades debido a que muestra la secuencia de estas, mostrando entradas y salidas.

3.8 Importancia de los procedimientos

Un procedimiento es la descripción detallada de los procesos, si el proceso se considera extenso se pueden realizar. Los procedimientos son documentos que detallan la interrelación que existen en diferentes departamentos, normalizando los procedimientos y evitando la imprecisión e improvisación que pueden generar problemas o deficiencias en los procesos de la empresa

Los procedimientos son complementarios al manual de calidad y se describe como, cuando, quien y donde se realizan las actividades del manual (Europark, 2017).

3.8.1 Pasos para la elaboración de los procesos

- Que las actividades se hagan de una forma ordenada acorde al área de trabajo.
- Que todas las actividades estén guiadas bajo un objetivo.
- Que las actividades se cumplan independiente de la persona responsable.

Para realizar la documentación de los procedimientos deben estar implicadas todas las personas que conforman la empresa de esta forma se garantiza un sentido de pertenencia y compromiso por parte de todos los trabajadores logrando que se cumplan las actividades de una manera eficaz encaminados al objetivo.

Los procedimientos deben ser hechos por personas que están dentro del proceso, ya que son los más indicados debido a que conocen toda la operación y las tareas diarias al detalle. En la redacción de los procedimientos se debe detallar los cargos, mandos, jefaturas responsables de cada área de trabajo o equipos departamentales.

3.8.2 Pasos para la elaboración de un procedimiento

- Elaboración de borrador: todas las personas responsables del proceso incluyendo el gestor de calidad deben realizar el borrador para una futura revisión.
- Fases de lanzamiento: el borrador realizado debe difundirse a todas las áreas y personas implicadas en la realización del borrador, luego de ser revisado y aprobado por todo el equipo se finaliza la redacción del procedimiento original con los cambios o modificaciones incluidas.
- Fases de aprobación: el procedimiento debe ser aprobado por la persona que lo elaboró, la persona que lo revisó y la persona dueña del proceso con una aprobación final y formal.

- Fase de distribución: una vez aprobado el documento debe ser distribuido a las personas implicadas y responsables de todo el proceso conservando un registro de aprobación.
- Fase de revisión: una vez distribuido la revisión puede ser realizada a solicitud de cualquier empleado de la empresa incluso de un cliente para mejorar algún detalle dentro del mismo.

3.8.3 Redacción de procedimientos

- Evitar términos desconocidos
- Ser preciso y directo
- Escribir en tiempo presente y en un orden cronológico
- Establecer los objetivos del procedimiento y comprobar que el orden de redacción lo cumpla
- Hacer uso de diagramas de flujo para una mejor interpretación
- Para efectos de la elaboración de procedimientos las organizaciones cuentan con numeraciones internas, es necesario establecer una forma de notación y trazabilidad en la actualización de versiones.

3.8.4 Indicadores de gestión

Los procesos deben ser evaluados constantemente ya que con la evaluación se puede identificar las debilidades y de esta manera establecer estrategias con el objetivo de un mejor funcionamiento. Se debe saber que se necesita medir y en que intervalo de tiempo para mejorar los procesos, se realizan mediciones externas, internas, de satisfacción al cliente, tiempo de respuesta, cuellos de botella.

Uno de los factores más importantes y precisos para el proceso es la implementación de indicadores de desempeño para medir la gestión de todas las actividades. Todo lo que se puede medir, se puede controlar y lo que no se mide no se puede administrar, la aplicación de indicadores es una base para la generación de nuevas ventajas competitivas

Preguntas para plantear indicadores:

- ¿Qué se debe medir?
- ¿Dónde se debe medir?

- ¿Cuándo se debe medir?
- ¿Quién es la persona encargada de la medición?
- ¿Cómo se realizará la difusión de los resultados?
- ¿con que frecuencia se realizara la revisión de resultados?

3.8.5 Objetivos de los indicadores

- Identificar y tomar acciones de los problemas
- Medir competitividad de la empresa
- Satisfacción del cliente
- Mejora en uso de recursos
- Reducción de gastos

3.8.6 Características de los indicadores

- Ser medibles y cuantitativos
- Cuando, como, donde y responsable
- Ser justificados por acciones de mejora detallando el objetivo del mismo
- Calculo con facilidad y alta comprensión
- Periódicos y constantes
- Relacionado con el objetivo estratégico

3.8.7 Esquema de implantación

- Identificar las actividades a medir
- Establecer cada paso del proceso
- Definir el objetivo del indicador
- Recolección fácil y clara
- Medición de variables
- Seguimiento y retroalimentación del indicado.

3.9 Implementación del Sistema de Gestión de Calidad con los requisitos ISO 9001

Según Yáñez (2008), debemos seguir 6 pasos que son:

1. Información: es necesario tener conocimiento de la norma ISO 9000 e ISO 9001 para implementarla en nuestra empresa.

2. Planificación: Cada proceso comienza con un plan. Deberemos hacer un perfil de nuestro plan y preparar un programa de implementación.

3. Desarrollo: La norma ISO 9001 requiere una documentación de nuestro sistema de gestión de calidad por lo que será necesario desarrollar un manual de calidad, así como los procedimientos requeridos para el sistema.

4. Capacitación: Todos los empleados deberán estar capacitados para trabajar y cumplir con la norma ISO 9001 y según los requerimientos del sistema implantado.

5. Auditorías internas: Es necesario demostrar que el sistema es eficaz. Deberemos comprar nuestro sistema de gestión de calidad con los requerimientos de la norma ISO 9001 mediante auditorías internas para lo que se deberá formar y capacitar un equipo auditor interno.

6. Auditoría de registro: Habrá que contratar a un auditor de registro que realice una auditoría externa. Una vez realizada, el registro estará completado. Se debe solicitar ya que es muy beneficioso la certificación del Sistema de Gestión de Calidad a una empresa certificadora.

7. Certificación

La Entidad Nacional de Acreditación (ENAC), es el organismo encargado de mantener y establecer el sistema de acreditación nacional de acuerdo con las normas internacionales (ENAC,2016) esta entidad es la que se dedica a auditar las empresas para mostrar correctamente las evaluaciones de su competencia.

Las certificaciones de calidad aportan a la confianza al cliente o consumidor y a los proveedores debido a que en el mercado cada vez son más competitivo, las organizaciones se diferencian con el resto de las empresas competidoras, así como su propia reputación Gazsi (2012).

3.10 Pasos para la certificación



Figura 3.7 Procesos para la certificación

Elaborado por: Las Autoras

- 1) **Decisión de la Dirección:** se debe proporcionar los recursos adecuado y necesarios para el funcionamiento, mantenimiento y desarrollo del sistema, se nombrarán al coordinador de calidad que se encargará de ejecutar, supervisar y realizar todo el proceso de documentación, implantación y certificación.
- 2) **Diseño del sistema:** para la elaboración de un sistema se tiene que realizar una auditoría interna para evaluar un diagnóstico inicial del sistema, y saber qué documento funciona en la organización y también hay que definir el alcance de la certificación.
- 3) **Creación de la base documental:** Una vez definida la situación de partida de la empresa respecto a los requisitos de la norma a implantar, en nuestro caso ISO 9001:2015 y definido el alcance se está preparado para crear el sistema documental

- 4) **Implantación:** Creando los documentos para asegurar las eficiencias del sistema de gestión de calidad, se debe realizar el proceso de implantación, es decir los
- 5) **Auditoría interna del Sistema:** cuando se considera que el sistema ya está implantado, se debe realizar una Auditoría interna del sistema (obligado por la norma) para verificar que se cumple con todos los puntos y requisitos de la norma aplicada.
- 6) **Revisión y ajuste:** Derivado de las desviaciones encontradas en la auditoría interna, se modifican documentos y se generan para garantizar el completo cumplimiento de la norma. El sistema tiene que ir actualizándose en la empresa y poco a poco con el tiempo se va perfeccionando y mejorando.
- 7) **Certificación:** una vez que se considera que el sistema está preparado, se procede a contactar y contratar con una certificadora acreditada (sobre todo habrá que verificar que sea oficial). Normalmente se realizan dos Auditorías para certificar por primera vez. La inicial, donde se encontrarán desviaciones y observaciones que tendremos que solucionar en un periodo corto de tiempo (dos-tres meses), y posteriormente se realizará la auditoría que dará lugar a la certificación (Gómez, 2016).
- 8) **Auditorías de mantenimiento y renovación del certificado:** posteriormente se deben realizar auditorías de mantenimiento a lo largo del periodo de tiempo en el que la certificación sea válida (La norma ISO 9001 tiene establecida una frecuencia de revisión de la misma de 5 años), para asegurar que el sistema de gestión de la organización se mantiene activo y evoluciona hacia la mejora en su desempeño, así como mantener al día sus contenidos y requisitos y adaptarlas a las últimas tendencias. Unos meses antes del vencimiento del certificado se debe acordar la renovación del mismo con la entidad certificadora. La auditoría de recertificación es similar a la de mantenimiento diferenciándose de ésta solo en que en el transcurso de la misma es evaluado el cumplimiento de todos los requisitos de la norma de referencia (IRAM, 2016).

3.11 Implementación de la Norma ISO 9001:2015

Para este proyecto vamos a implementar la norma ISO 9001:2015 en la empresa transporte S.A ya que esta se enfoca en la gestión de calidad no obstante en un futuro la empresa Transporte S.A podría implantar también las norma 45001:2018 que es encargar de realizar un sistema de gestión de seguridad y salud en el Trabajo.

La implantación de la norma ISO 9001;2015 en la empresa Transporte S.A implica cambios para la organización necesarios que dependerá de madurez y eficiencia actual del sistema de gestión, la estructura y las prácticas.

Para poder implementar las normas ISO 9001:2015 de la Empresa Transporte S.A debemos realizar algunos pasos que son:

- **Diagnóstico de la Situación Actual:** como primera etapa debemos analizar el desempeño actual de los procesos de la organización para poder observar que punto inicia la correcta implementación de la norma ISO 9001:2015 y poder definir los objetivos y metas a alcanzar en el Sistema de Gestión de la Calidad a implementar.
- **Definir el mapa de procesos:** aquí registraremos los procesos que actualmente están presente en la organización con el objetivo de poder visualizarlo mejor y poder también analizar las interrelaciones entre los mismos. Una vez registrados, procederemos a su análisis a fin de detectar áreas a mejorar en los mismos e incluir una serie de buenas prácticas. A través de esta identificación de procesos, podemos tener una mejor claridad sobre lo indicadores de calidad y controles a establecer para asegurar el adecuado funcionamiento de nuestro SGC.
- **Documentar la Política y un plan de Calidad:** Para realizar una adecuada implementación de la norma ISO 9001:2015 necesitamos definir un Plan de Calidad a seguir. Mediante la Política, determinamos cuál será el objetivo de calidad que persigue nuestra organización, así como el compromiso que tiene la misma con la satisfacción de los clientes. A través de un Plan de Calidad, detallamos los procedimientos a realizar en los diferentes procesos y proyectos concretos, así como, los recursos que vamos a emplear en los mismos de cualquier manera detallan los responsables asociados a éstos.

- **Información Documentada y Elaboración de un Manual de Calidad**

Aquí describimos de manera minuciosa y documentada cómo se debe realizar los diferentes procesos y procedimientos de la organización, qué alcance tienen éstos, así como los responsables de cada una de las actividades señaladas. La norma ISO 9001:2015 establece la obligatoriedad de documentación de una serie de procesos concretos mencionado anteriormente.

- La elaboración de un manual de calidad describirá cómo Transporte S.A está aplicando la norma ISO 9001:2015 en los diferentes procesos que constituyen la organización. La extensión y detalle de este dependerá de la complejidad de la organización.
- **Capacitar:** Esta etapa buscamos establecer la norma ISO 9001:2015 en los miembros de nuestra organización para que entiendan la importancia de contar con un Sistema de Gestión de la Calidad y sean conscientes de la nueva forma de operar basada en normas, así como en procesos controlado.
- **Implementación:** en esta etapa llega el momento de poner en práctica todo lo detallado en puntos anteriores y que el personal ya concienciado empiece a usar esta nueva herramienta.
- **Auditorías internas:** una vez que el modelo de gestión ha sido implementado por vez primera en la organización, será necesario que pase una auditoría interna a fin de detectar los posibles errores que se estén cometiendo y poder resolverlos antes de la auditoría de certificación.
- **Certificación:** Una vez que se haya verificado el modelo que gestión de calidad y este cumpla con los requisitos de la norma ISO 9001:2015 y se encuentre en funcionamiento en la organización, ésta se pone en contacto con algún organismo de certificación para comenzar con el proceso de certificación. Después de conseguir la Certificación ISO 9001:2015 es necesario su mantenimiento. Como hemos apuntado al principio, este certificado se puede utilizar para mostrar al público y generar publicidad positiva ya que pone en conocimiento la calidad de sus servicios.

CAPITULO IV

4 DESARROLLO Y ANALISIS

4.1 Desarrollo del objetivo 1 mediante la metodología Design Thinking

Para el desarrollo de la metodología Design Thinking se realizó la siguiente encuesta a personas administrativas de la empresa Transportes S.A

ENCUESTA INTERNA

- 1) ¿En qué porcentaje conoce usted los procedimientos de la empresa?

0% - 25%
25% - 50%
50% - 75%
75% - 100%

- 2) ¿En qué porcentaje considera que los procedimientos están acorde a la operación actual?

0% - 25%
25% - 50%
50% - 75%
75% - 100%

- 3) ¿Con que frecuencia se realiza una actualización de procedimientos?

semestral
anual
1 vez cada dos años
más de dos años

- 4) ¿En qué porcentaje considera usted que los procedimientos actuales controlan los procesos de distribución?

0% - 25%
25% - 50%
50% - 75%
75% - 100%

- 5) ¿Considera que los procedimientos abarcan toda la operación? En caso de contestar no, indicar porque

si

no

- 6) ¿Considera que los procedimientos se cumplen al 100%? En caso de contestar no, indicar porque

si

no

4.2 Desarrollo de la encuesta

Mediante las encuestas realizadas obtuvimos los siguientes resultados:

¿En que porcentaje conoce usted los procedimientos de la empresa?

10 respuestas

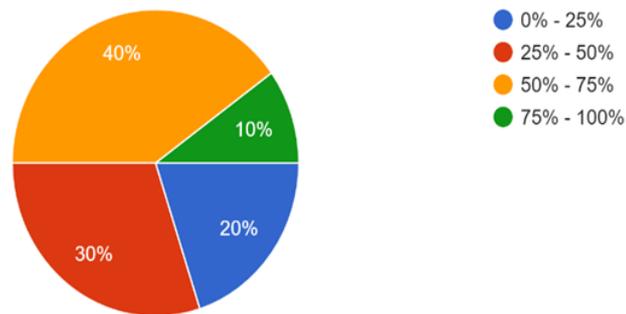


Figura 9 Encuesta interna - Pregunta 1

Elaborado por: Las autoras

Según los resultados de la primera pregunta acerca del porcentaje de conocimiento de los procedimientos se obtuvo que un 40% contestó dentro del intervalo de 50% a 75%,

un 30% contestó en el intervalo de 25% a 50%, un 20% contestó con el intervalo de 0% a 25% y un 10% contestó con un intervalo de 75% a 100%.

¿En que porcentaje considera que los procedimientos están acorde a la operación actual?

10 respuestas

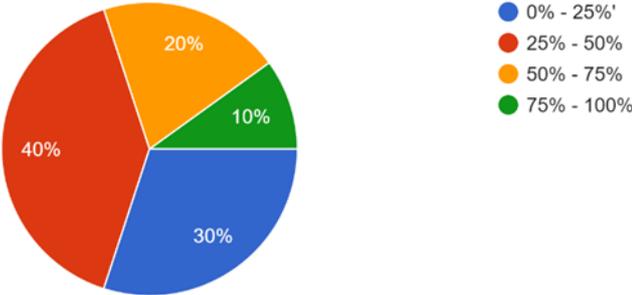


Figura 4.2 Encuesta interna - Pregunta 2

Elaborado por: Los autores

Los resultados de la segunda pregunta ¿en qué porcentaje considera que los procedimientos están acorde a la operación actual el 40% de los encuestados contestaron con el intervalo de 25% a 50%, el 30% de los encuestados contestó con el intervalo de 0% a 25%, el 20% de los encuestados contestaron con el rango del 50% a 75% y el 10% de los encuestados contestaron con el intervalo de 75% a 100%.

¿Con qué frecuencia se realiza una actualización de procedimientos?

10 respuestas

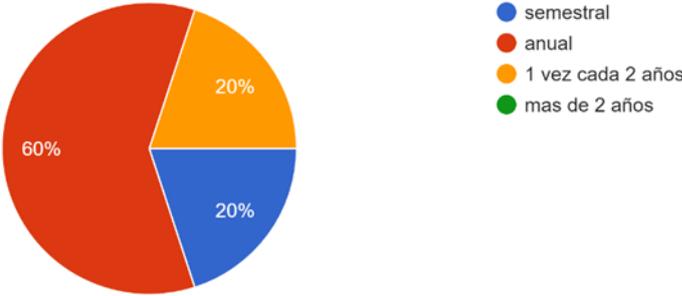


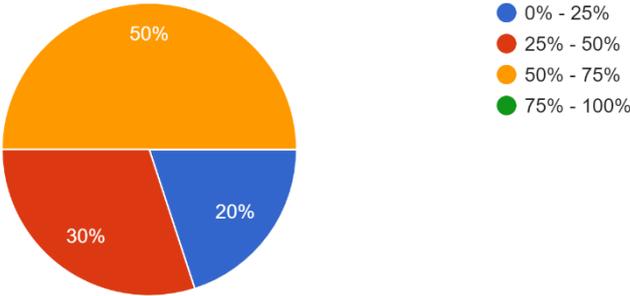
Figura 4.3 Encuesta interna - Pregunta 3

Elaborado por: Los autores

Con base a la tercera pregunta ¿con que frecuencia se realiza una actualización de procedimientos? el 60% contesto con el rango anual, el 20% 1 vez cada dos años y el 20% restante semestral

¿En que porcentaje considera usted que los procedimientos actuales controlan los procesos de distribución?

10 respuestas



Elaborado por: Las autoras

Figura 4.4 Encuesta interna - Pregunta 4

De

acuerdo con los resultados de la pregunta ¿en qué porcentaje se considera que los procedimientos actuales controlan los procesos de distribución? El 50% contesto con el intervalo de 50% a 75%, el 30% con el intervalo de 25% a 50% y el 20% con 0% a 25%.

¿Considera que los procedimientos abarcan toda la operación? En caso de contestar no, indique el porque.

10 respuestas

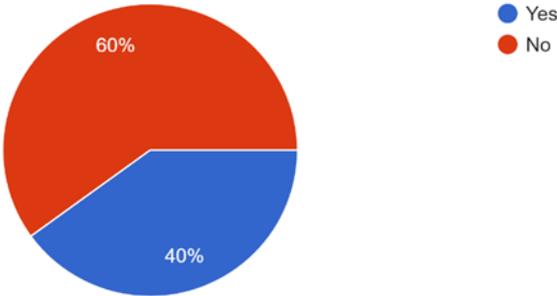


Figura 4.5 Encuesta interna - Pregunta 5

Elaborado por: Las autoras

En base a la pregunta ¿considera que los procedimientos abarcan toda la operación? En caso de contestar no indique porque. Se obtuvo como resultado que el 60% contesto no y el 40% contesto si, y se detallaron los siguientes comentarios:

- No existe procedimiento para el área de mantenimiento
- Mantenimiento crea un procedimiento informal al momento de existir algún requerimiento
- La operación de distribución es diversa o amplia y los procedimientos no han sido estandarizados
- Hay procedimientos que hacen falta pulir, uno de ellos es el sistema de monitoreo y acciones ante siniestros
- Los procedimientos no están hechos en base a consultas o análisis de la operación y no están actualizados
- No se ha realizado la actualización ni difusión

¿Considera que los procedimientos se cumplen al 100%?

10 respuestas

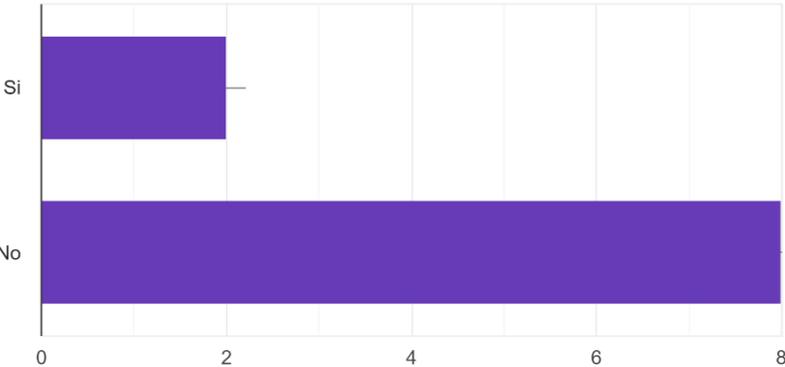


Figura 4.6 Encuesta interna - Pregunta 6

Elaborado por: Las autoras

En base a la pregunta ¿considera que los procedimientos se cumplen al 100%? En caso de contestar no indique por qué. En este resultado el 80% contesto no y el 20% contesto si, y se obtuvieron los siguientes comentarios:

- No hay persona encargada de hacer control de cumplimiento
- No hay seguimiento de cumplimiento
- No existe inducción o retroalimentación de los procedimientos
- Por la dinámica de los clientes que tienen procedimientos diferentes
- Porque en algunos casos se saltan los procedimientos y se reacciona cuando surge un problema
- Existen supervisores que coordinan a fleteros que no cumplen con la ley debido a que no hay un procedimiento que detalle los requerimientos para proveedores
- En temporadas altas por temer que la operación no se cumpla
- No existe persona encargada de revisar procedimientos del área

4.3 Diagrama causa y efecto

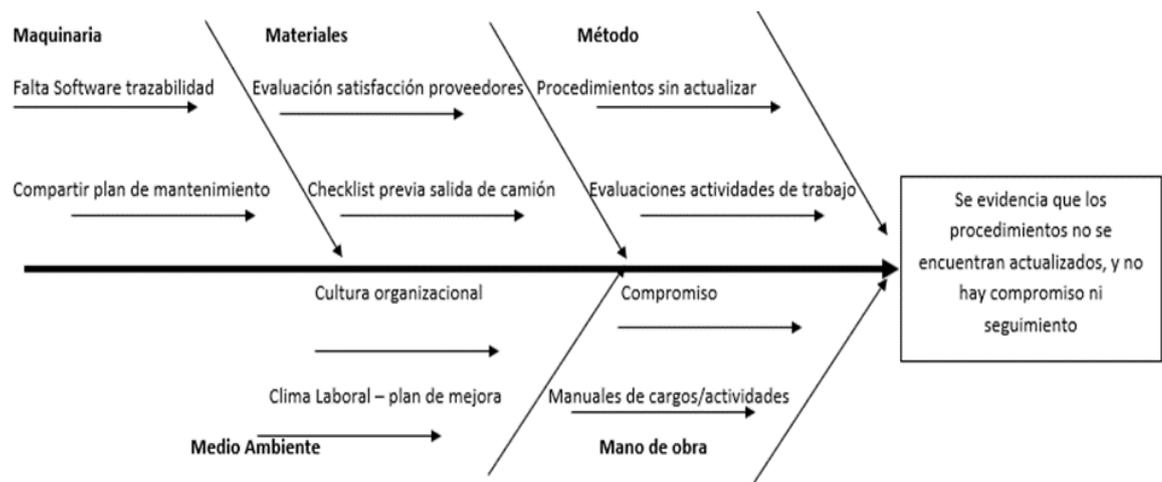


Figura 4.7 Diagrama de Ishikawa

Elaborado por: Las autoras

Como problema principal se evidenció la falta de actualización de procedimientos, no existe seguimiento y debido a esto no hay compromiso del área

Identificamos que las actividades se realizan de forma manual usando archivos que no están estandarizados y debido a eso no se puede llevar un control, se debería implementar un sistema de trazabilidad para mitigar estos errores, actualizar y compartir los procedimientos de cada una de las actividades haciendo participe a cada persona del área especialmente a los supervisores quienes por cumplir con la operación no siguen

los lineamientos de la operación como por ejemplo contratar fleteros o conductores que no tengan sus documentos al día como: permiso de operaciones, licencias con puntos, licencias de tipo profesional de acuerdo a lo indicado por la ley de transporte terrestre. Se debe delegar responsables y difundir todos los procedimientos haciendo una evaluación constante del cumplimiento de estos.

4.4 Desarrollo de objetivo 2: Análisis de benchmarking

Para realizar el análisis de benchmarking como primer paso se realizaron encuestas de satisfacción a 8 clientes potenciales en la operación.

Encuesta a clientes

¿cuál es la probabilidad de recomendar a la empresa a otras empresas del mismo rubro?

Puntuación Baja										Puntuación Alta
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

¿califique del 1 al 10 el servicio de transporte y distribución ?

Puntuación Baja										Puntuación Alta
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

¿califique del 1 al 10 el entendimiento de sus necesidades ?

Puntuación Baja										Puntuación Alta
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

¿califique del 1 al 10 propuesta de soluciones más allá de sus requerimientos ?

Puntuación Baja										Puntuación Alta
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

¿califique del 1 al 10 la Comunicación rápida y efectiva ante incidentes ?

Puntuación Baja										Puntuación Alta
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

¿califique del 1 al 10 la gestión de reclamos ?

Puntuación Baja										Puntuación Alta
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

¿considera que la empresa le da un servicio que se adapta a sus necesidades ?

Puntuación Baja										Puntuación Alta
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

4.4.1 Desarrollo de encuestas

• ¿Cuál es la probabilidad de recomendar a la empresa a otras empresas del mismo rubro?

8 respuestas

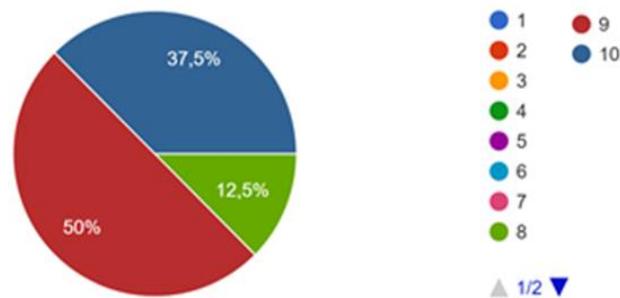


Figura 4.8 Encuesta clientes - Pregunta 1

Elaborado por: Las autoras

En base a la pregunta ¿Cuál es la probabilidad de recomendar a la empresa a otras empresas del mismo rubro? El 50% de los encuestados contestos 9, el 37,5% contestó 10 y el 12,5% contesto 8. Se detallaron los siguientes comentarios

- Se necesita una ejecución de instrucciones debido a que no se realizan las actividades de acuerdo con lo solicitado
- Se necesita automatizar los procesos y mejora de comunicación

Califique del 1 al 10 el servicio de transporte y distribución

8 respuestas

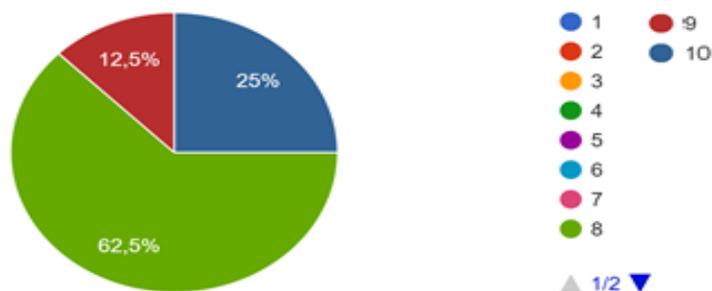


Figura 4.9 Encuesta al cliente pregunta 2

Elaborado por: Las autoras

De acuerdo al segundo enunciado: califique del 1 al 10 el servicio de distribución se obtuvo que el 62,5% contestó 8, el 25% contestó 10 y el 12,5% contestó 9 y se detallaron los siguientes comentarios:

- Se debe mejorar los tiempos de entrega de documentos ya que actualmente demoran hasta 7 días
- Se debe mejorar el método de notificación
- Se brinda mucha ayuda por parte del equipo
- Siempre se cumple lo solicitado
- Falta de comunicación y acercamiento ocasionando baja satisfacción
- Revisión de tarifario.

• Califique del 1 al 10 el entendimiento de sus necesidades

7 respuestas

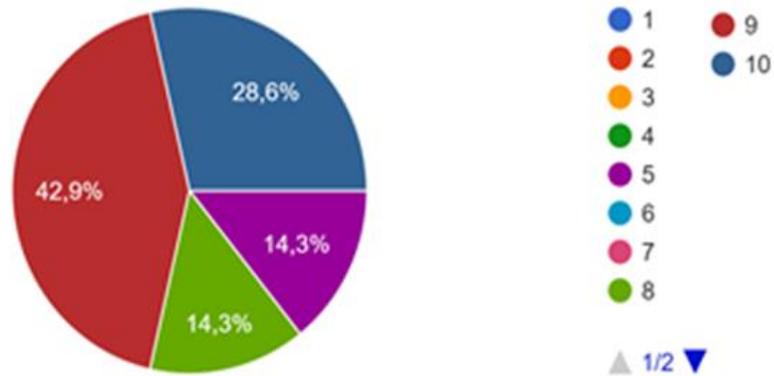


Figura 4.10 Encuesta clientes - Pregunta 3

Elaborado por: Las autoras

De acuerdo con el enunciado 3: Califique del 1 al 10 el entendimiento de sus necesidades se obtuvo que el 42,9% contestó 9, el 28,6% contestó 10, el 14,3% contestó 5 y el 14,3% contestó 8, detallando los siguientes comentarios

- Han ofrecido buena atención
- Atienden urgencias de requerimientos con buena predisposición
- No se realiza el trabajo como se solicita

Califique del 1 al 10 la gestión de reclamos

8 respuestas

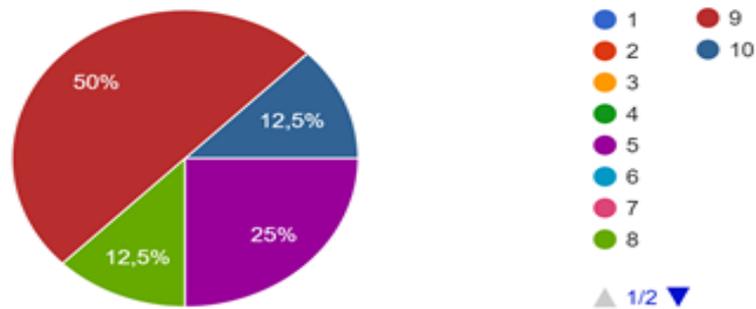


Figura 4.11 Encuesta clientes - Pregunta 4

Elaborado por: Las autoras

De acuerdo con el enunciado: califique la comunicación rápida y efectiva ante incidentes se obtuvo que el 27,5% contestó 9, el 25% contestó 10 y 8 el 12,5% contestó 7, con los siguientes comentarios:

- Las respuestas deberían ser inmediatas
- La comunicación es rápida pero no efectiva
- No hay problemas con conductores, consideramos que todo está bien
- El contacto es muy bueno
- Mejorar tiempo de atención

Califique del 1 al 10 la Comunicación rápida y efectiva ante incidentes
8 respuestas

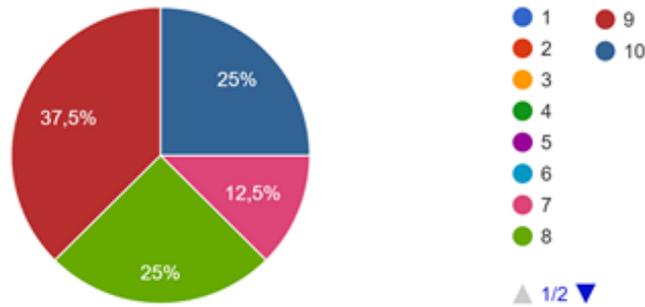


Figura 4.12 Encuesta clientes - Pregunta 5

Elaborado por: Las autoras

De acuerdo con la calificación ante reclamos se obtuvo que el 50% contestó 9, el 12,5% contestó 10 y 8, el 25% contestó 5 con los siguientes comentarios

- Hay veces que el transporte genera demoras
- No hemos tenido reclamos
- Brindan el soporte necesario
- No hacen seguimiento a reclamos

Considera que la empresa le da un servicio que se adapta a sus necesidades

8 respuestas

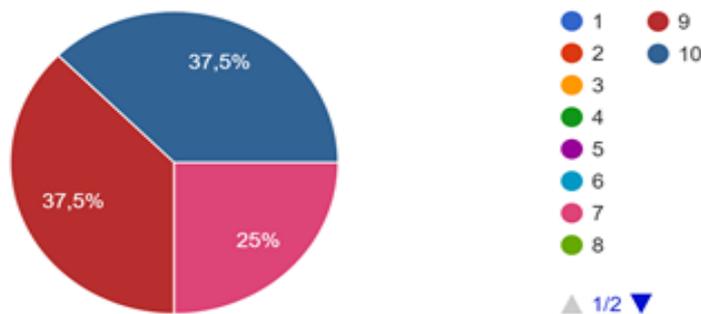


Figura 4.13 Encuesta clientes - Pregunta 6

Elaborado por: Las autoras

De acuerdo con la pregunta: ¿considera que la empresa le da un servicio que se adapta a sus necesidades? Se evidencio que el 37,5% contesto 8 y 9, el 25% contesto 7, detallando los siguientes comentarios

- Hasta al momento se ha cumplido lo solicitado
- Ofrecen buen servicio
- Hay oportunidad de mejora

Califique del 1 al 10 propuesta de soluciones más allá de sus requerimientos

8 respuestas

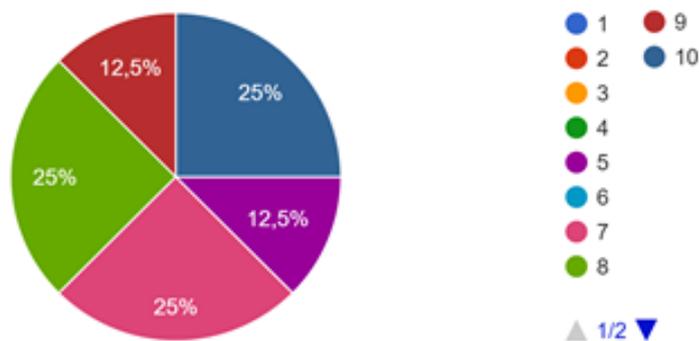


Figura 4.14 Encuesta clientes - pregunta 7

Elaborado por: Las autoras

De acuerdo con la calificación de la propuesta de soluciones van más allá de los requerimientos, el 25% contesto con 8, 7 y 10, el 12,5% contestaron con 9 y 5, obteniendo los siguientes comentarios:

- Deberían presentar opciones para días pico y fin de mes
- Todos los problemas se han solucionado a tiempo
- Deben tener in software más amigable para medir al transportista para que llegue a la hora pactada
- No ofrecen mejoras
- Deben tener más contacto con el cliente

De acuerdo con los resultados de los 8 clientes encuestados se detallan los siguientes porcentajes



Figura 4.15 Resultados de la encuesta

Elaborado por: Las autoras

Con los resultados de las encuestas se evidencio que a la empresa le hacen falta ciertos puntos mencionados por los clientes, a continuación, se detallan los puntos más importantes:

4.1.1 Implementación de mejoras

Para la recopilación de indicadores ellos usan un programa diseñado exclusivamente para la operación, el mismo que permite medir tiempos de carga, entregas, observaciones en entrega de mercadería, clasificación de proveedores autorizados y bloqueados de acuerdo a lo establecido por la ley y política interna. En la implementación de mejora se realizará la implementación del mismo sistema de trazabilidad con la opción a modificación acorde a las operaciones de Transporte SA. con el objetivo de tener información en línea que permita la medición de los tiempos de carga y descarga, tiempos de devolución de documentos.

En el sistema se registrarán pedidos/ estatus de pedidos de clientes, proveedores aprobados y disponibles, disponibilidad de unidades, tiempos de carga, tiempos de descarga, direcciones y puntos de entregas de cada cliente, indicadores diarios con status de entregas, acuse de recibido de documentos, devoluciones, observaciones en despachos.

A continuación, se detallan indicadores a implementar

4.4.2 Indicadores

- Indicador de devoluciones

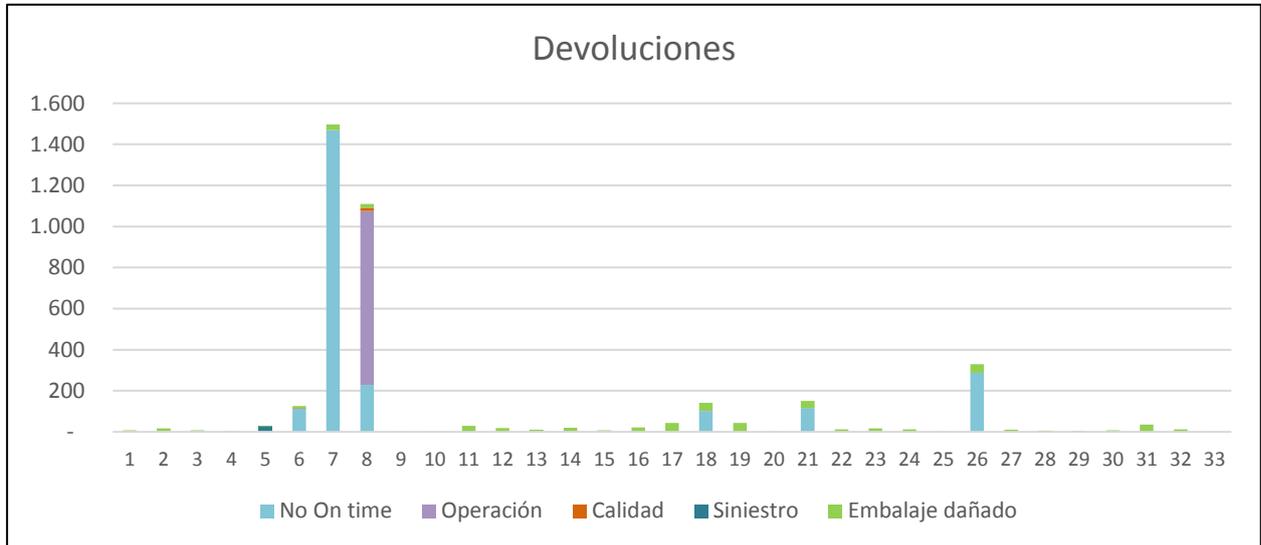


Figura 4.16 Indicador de devoluciones

Elaborado por: Las autoras

En el indicador de devoluciones se mide la cantidad de rechazos por el cliente detallando las causas. El eje de las x señala el número de semana del presente año y el eje de las y señala las cantidades

4.4.3 Indicadores de tiempos

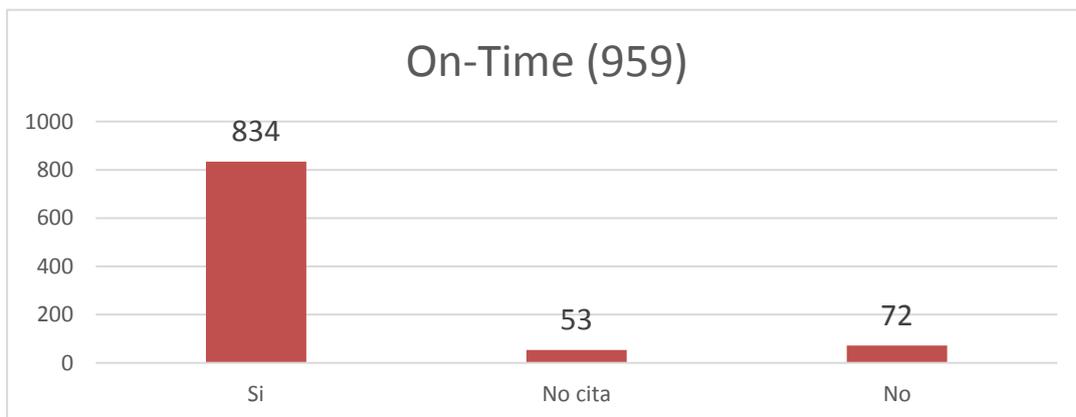


Figura 4.17 Indicador de tiempos

Elaborado por: Las autoras

En el indicador de tiempos se detalla los camiones que han llegado a tiempo para le entrega en el cliente, detallando los que se entregaron fuera de horario con su respectiva observación.

Tabla 4.1 Detalle de indicador de tiempos

Tipo	Cantidad
Unidad mal programada (m3)	22
Unidad a destiempo	16
Demora en la carga	13
Falta de unidad	8
Congestión vehicular	7
Demora por documentación (cliente)	5
Falla mecánica	1

Elaborado por: Las autoras

Indicador de Acuse de recibido de documentos

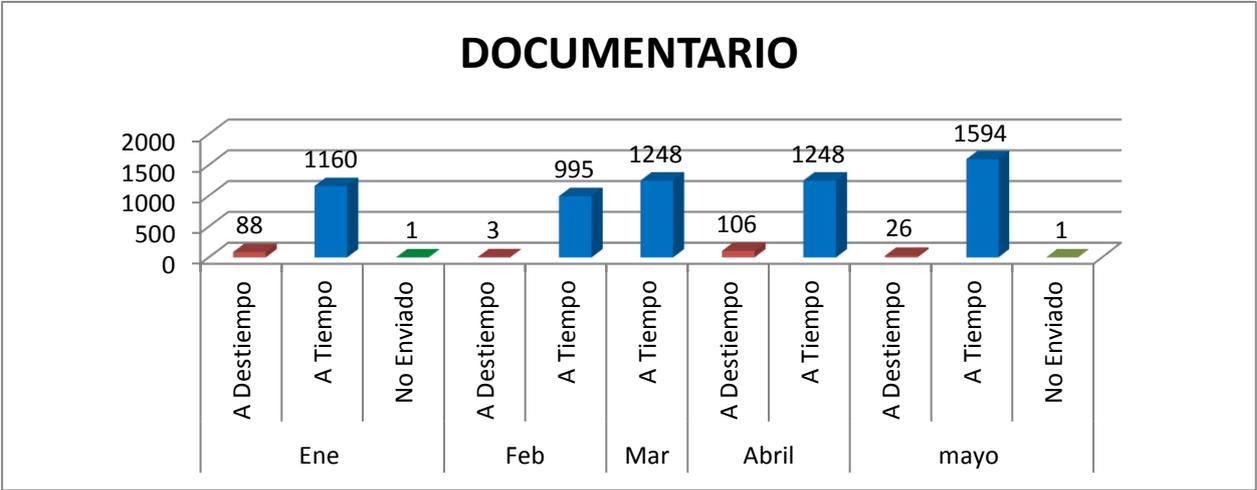


Figura 4.18 Indicador Acuse de recibido de documentos

Elaborado por: Las autoras

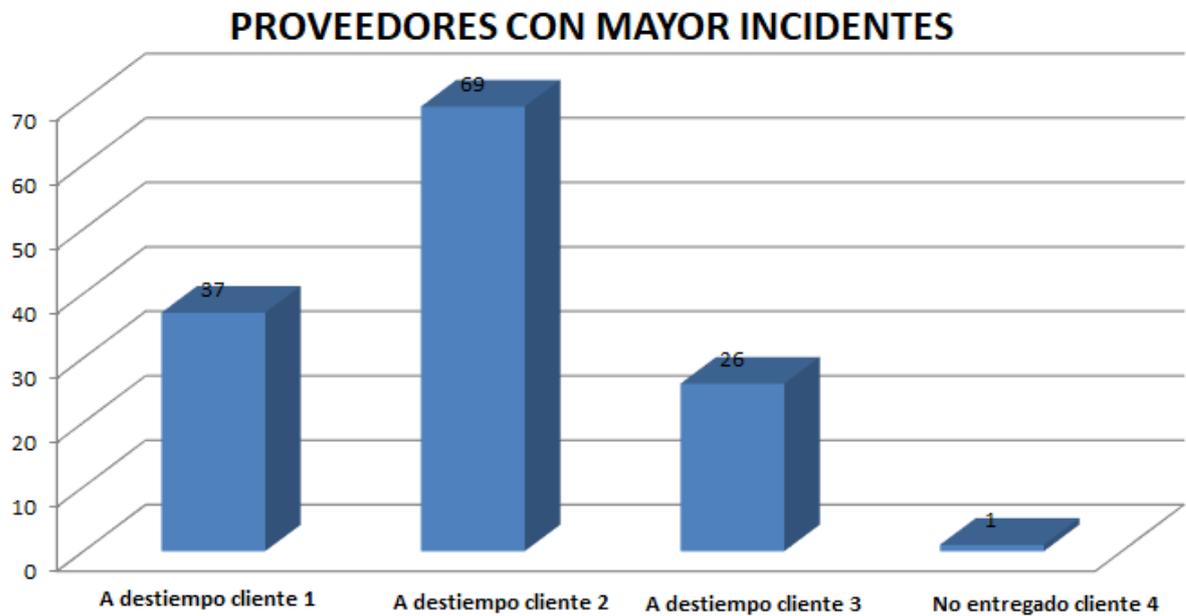


Figura 4.19 Indicador Acuse de recibido de documentos - Mayores incidentes

Elaborado por: Las autoras

En el indicador de control documentario se muestra la información mensual de los documentos entregados a tiempo, destiempo y no entregados

4.4.4 Balance Score

Tabla 4.2 Balance Score

Objetivos	Medidas	Periodicidad	Mínimo	Aceptable	Meta	Proceso	Procedimiento
Perspectiva financiera							
Aumentar el promedio de venta del 2018 en un 15% al final del año	promedio venta 2019 =(15% venta promedio 2018) + venta 2018	Mensual	<=8%	9% - 12%	13% - 15%		
Aumentar el porcentaje promedio del total producido por los camiones	(Facturado - (GV + GF)) /facturado	Mensual	13% - 14%	15% - 18%	>=19%	Distribución	
Perspectiva del cliente							
Aumentar el resultado de las encuestas realizadas en el 2018, tener el 100% de las puntuaciones dentro de los rangos bueno y muy bueno	Encuestas de satisfacción anuales	Anual	< 95% calificación de 7 a 10	95 %calificación 7 a 10	100 %calificación 7 a 10		
Disminuir a 5% el porcentaje de cruce de mercadería en entregas a clientes	Total de cajas cruzadas / total de mercadería despachada	Trimestral	>11%	10%	5%	Distribución	Despacho de mercadería
Disminuir el porcentaje de cantidad de entregas fuera de tiempo a un 5%	Total de entregas fuera de tiempo / total de entregas realizadas en el mes	Mensual	>11%	10%	5%	Distribución	Despacho de mercadería
Disminuir tiempo de repuestas en reclamos de 1 a 2 días	Reporte de novedades, demora en dar respuestas	Mensual	3 días	2 días	1 día	Distribución	Despacho de mercadería
Perspectiva del proceso interno							
Realizar 2 capacitaciones anuales de servicio a cliente dirigido a todo el personal de distribución	Capacitaciones semestrales: Enero y Julio	Anual / mensual	1		2		
Aumentar al 100% el uso de sistema de seguimiento de entregas al mes de marzo del 2019, para flota propia y flota privada	Total de viajes cerrados en sistema / total de viajes realizados con flota propia y flota privada	Mensual	Al mes de marzo <90%	Al mes de marzo 90%	Al mes de marzo 100%	Distribución	Despacho de mercadería
Aumentar al 100% la formalidad de la flota tercera	proveedores de transporte con contratos firmados / total de proveedores de transporte	Trimestral	<94%	95%	100%		Ingreso de nuevos proveedores
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento							
Aumentar al 90% el resultado de encuestas de clima laboral (2018 =85)	Encuestas de clima laboral	Anual	<=85%	88%	90%		
Disminuir rotación de personal a un 3%	((empleados nuevos - empleados desvinculados) /total de empleados) *100	Anual					
Cumplir al 100% el plan de capacitación anual	Capacitaciones realizadas / capacitaciones totales del plan anual	Anual	<98%	98%	100%		Capacitación

Elaborado por: Las autoras

4.4.5 Matriz de riesgo

Tabla 4.3 Matriz de riesgo

Macroproceso	Objetivo	Procedimiento	Descripción del riesgo	Causas	Responsable	Consecuencias	Control	Probabilidad	Impacto	Riesgo	Escala
Distribución	Dismuir a 5% el porcentaje de cruce de mercadería en entregas a clientes	Despacho de mercadería	Cruce de mercadería en entregas a clientes	Varios clientes en un mismo camión Personal no capacitado para realizar la validación	Conductor	El riesgo de no realizar una correcta validación cuando se despacha a más de un punto dentro de un mismo camión ocasionaría que existan cruces de mercadería en 2 o más puntos de destino, teniendo como resultado reclamos e insatisfacción por parte del cliente principal	Capacitación en validación de mercadería acorde a la operación	Probable	Moderado	Moderado	800
Distribución	Aumentar el resultado de las encuestas realizadas en el 2018, tener el 100% de las puntuaciones dentro de los rangos bueno y muy bueno	Despacho de mercadería	Daño de mercadería al momento de la carga o camino al punto de destino	Filtraciones en los camiones Manejar de forma rápida No acomodar de forma adecuada la mercadería	Conductor	El riesgo de que el camión tenga filtraciones puede dar como resultado que en épocas de lluvia se moje la mercadería generando costos al cliente y a la empresa, y otro de los resultados sería insatisfacción por parte del cliente Si no se maneja con precaución la alta de velocidad puede causar que la mercadería se vire dando lugar a cajas o producto aplastado, dando como resultado que en el punto de destino no reciban la mercadería Si no realiza una correcta organización de la mercadería dentro del camión puede dar como resultado liquido derramado y golpes en tanques en caso de que se despache tanques o baldes	Revisiones de filtraciones de forma trimestral Capacitación de velocidades en carreteras Capacitación de carga de mercadería	Probable	Alto	Moderado	900
Distribución	Disminuir el porcentaje de cantidad de entregas fuera de tiempo a un 5%	Despacho de mercadería	Entregas fuera de tiempo	Problemas mecánicos de camiones Mala coordinación interna	Supervisor de mantenimiento Supervisor de operaciones	Si no se realizan los mantenimientos preventivos puede suceder que dentro de la operación el camión sufra una avería ocasionando que la mercadería no se entregue dentro del tiempo requerido ocasionando insatisfacción al cliente Llegada tarde a carga o entrega de mercadería	Procedimiento de mantenimiento de camiones Procedimiento de despacho de mercadería	Casi seguro	Moderado	Moderado	1000
Distribución	Aumentar al 100% la formalidad de la flota tercera	Ingreso de nuevos proveedores	Multas y detención de mercadería	Informalidad al contratar flota tercera Informalidad en documentos de despachos	Coordinador de operaciones Supervisor de operaciones	Si no se cumple con la revisión de los documentos de la flota externa se corre el riesgo de multas y retención de mercadería Se debe garantizar que la mercadería viaje con sus respectivas guías de remisión ya que de lo contrario en un control de seguridad por parte de la policía puede ocasionar que se lleven retenido el carro junto con la mercadería del cliente	Procedimiento de ingreso de nuevos proveedores Procedimiento de despacho	Posible	Alto	Moderado	900
Distribución	Aumentar el porcentaje promedio del total producido por los camiones	Asignación y liquidación de viáticos	Errónea asignación de viáticos	Confusión por valor de cada ruta, validación de almuerzos	Supervisor de operaciones	Los gastos extras no acorde a la operación generando gastos variables adicionales a la operación dando como resultado una baja en el margen de utilidad de los camiones	Procedimiento de asignación y liquidación de viáticos (matriz de valores)	Probable	Moderado	Moderado	800
Asignación de tarifas	Aumentar el porcentaje promedio del total producido por los camiones	Asignación de tarifas de clientes	Costos mayores a tarifas de clientes	Calculo erróneo de costos y tarifas	Jefe de operaciones	Una mala correcta asignación de tarifas a clientes puede ocasionar una pérdida o un margen de utilidad muy bajo	Procedimiento de asignación de tarifas	Improbable	Alto	Moderado	600
Devolución de documentos y Facturación a proveedor	Aumentar el resultado de las encuestas realizadas en el 2018, tener el 100% de las puntuaciones dentro de los rangos bueno y muy bueno	Devolución de documentos y Facturación a proveedor	Mercadería sin entregar	No validación de documentos	Supervisor de operaciones - conductor	No realizar seguimiento de documentos firmados como constancia de entrega por parte de los puntos de destino puede dar como resultado mercadería no entregada acorde a lo solicitado, robo de mercadería e insatisfacción del cliente	Procedimiento de validación de documentos	Posible	Alto	Moderado	900

Elaborado por: Las autoras

4.5 Desarrollo de objetivo 3: Manual de Procesos

Manual de Procesos

4.5.1 Objetivo:

El objetivo del manual de procesos es tener información detallada de forma ordenada y metódica de la operación con el fin de lograr sentido de responsabilidad con las partes interesadas dentro de todo el proceso de distribución, enfocar las actividades claves buscando más eficiencia dentro de la organización con el fin de satisfacer al cliente en tiempos adecuados.

4.5.2 Alcance:

Detalla los documentos desde el inicio de la operación con el requerimiento del cliente hasta la facturación de los servicios al cliente y por parte de proveedores de transporte.

4.5.3 Glosario:

Cargar: Embarcar mercadería en un camión con el fin de transportarla hacia su punto final

Viáticos: dinero que se entrega a una persona para cubrir sus gastos de viaje u otro motivo.

Centro de distribución: es una infraestructura logística con el fin de almacenar mercadería para su distribución.

Picking: preparación de pedidos con el fin de distribuirlos

Acta de recepción: detalle de los productos recibidos en un despacho de mercadería.

Antecedentes judiciales: certificado que emite la página web del ministerio del interior detallando si la persona en revisión tiene antecedentes con la ley.

Ley de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial: Ley Ecuatoriana donde se detallan los requerimientos para transporte de actividad comercial, última modificación se realizó en el año 2016.

Liquidación: concretar el pago de una deuda o cuenta con sus sustentos necesarios.

Check list: es una lista de actividades o tareas a seguir.

Solicitud de compra: solicitud física o digital donde se detallan requerimientos dirigido al departamento de compras.

Mantenimiento preventivo: revisiones permanentes a equipos con el fin de garantizar su correcto funcionamiento evitando daños graves en el futuro.

Mantenimiento correctivo: revisiones dadas por anomalías físicas presentadas en la operación.

Contrato: acuerdo escrito donde dos participantes se comprometen a cumplir los pactos detallados en el documento.

Despacho: traslado de mercadería desde un centro de distribución hacia un cliente final

4.5.3 Organigrama de la empresa

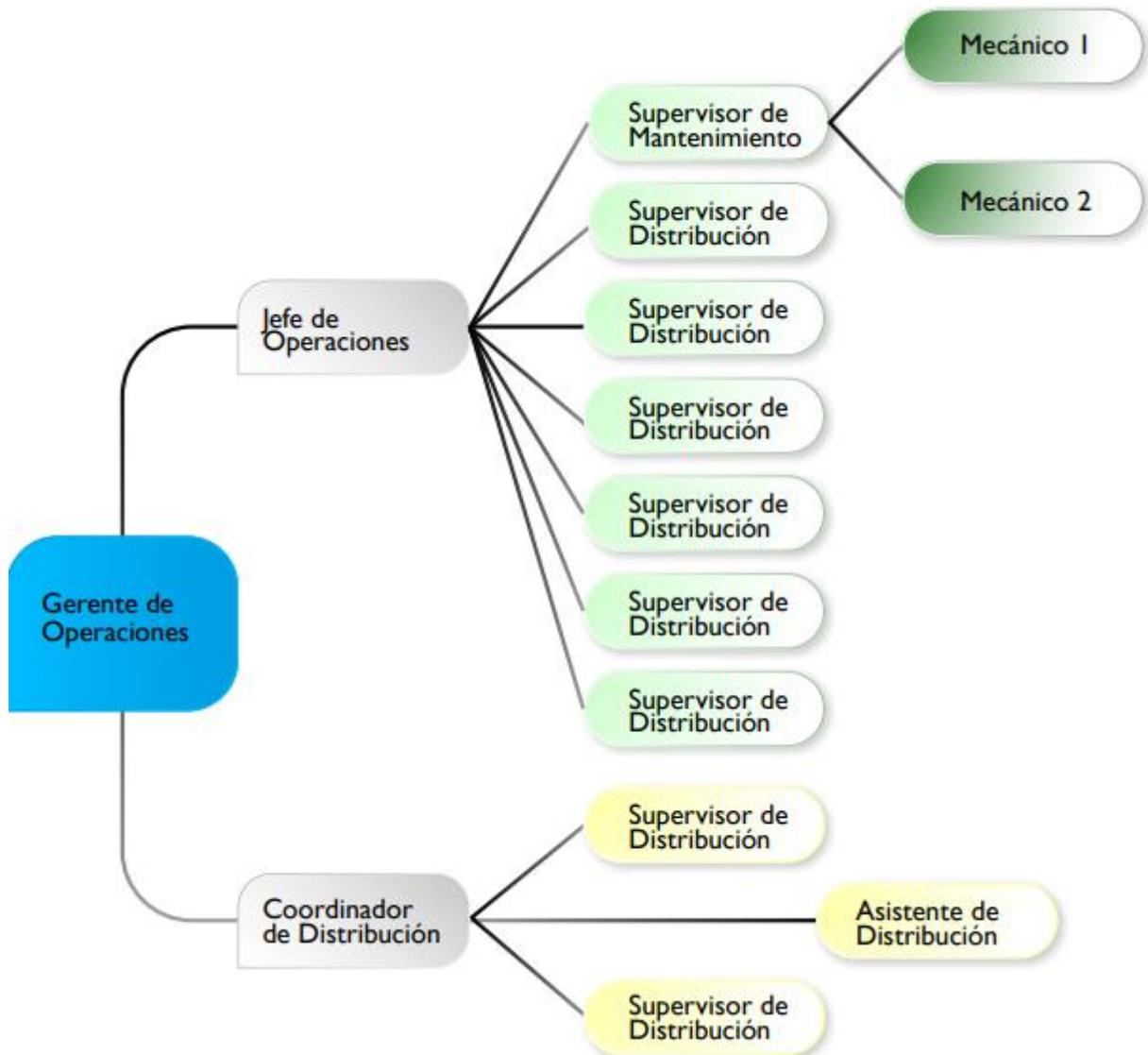


Figura 4.20 Organigrama de la empresa Transporte S.A

Elaborado por: Las autoras

4.5.3.1 Diagrama de flujo liquidación de viáticos

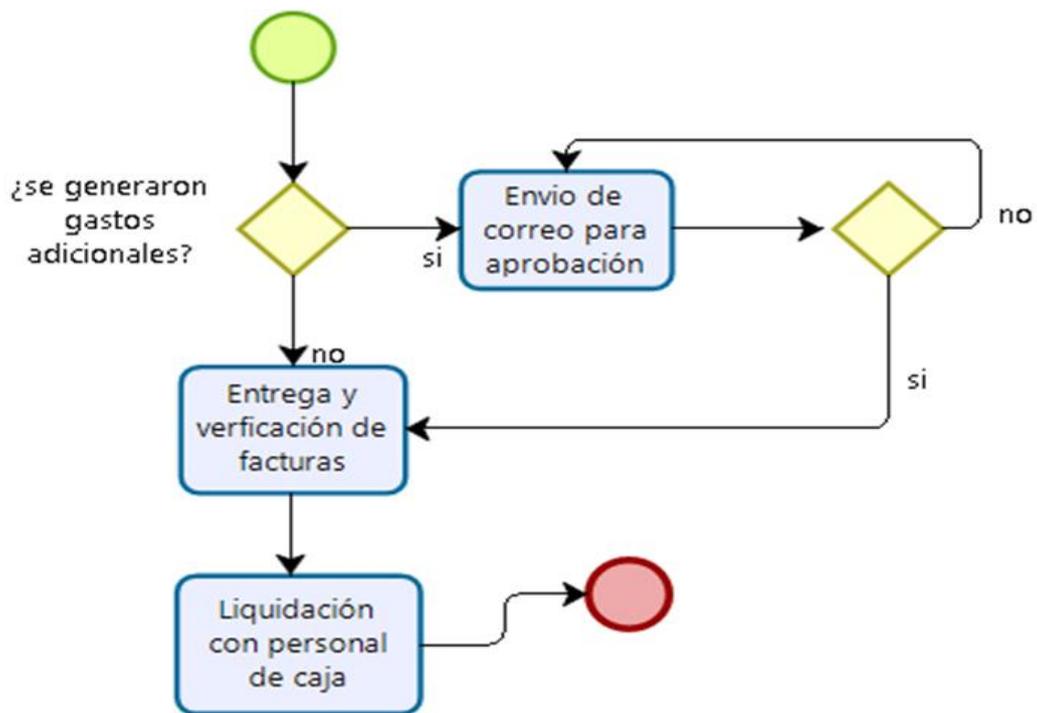


Figura 4.21 Diagrama de flujo liquidación de viáticos

Elaborado por: Las autoras

Caracterización del proceso de viáticos

Tabla 4.4 Caracterización del proceso de viáticos

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE ASIGNACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE VIÁTICOS						
Nombre del proceso		Asignación y liquidación de viáticos	Codificación	DT-V-001	Edición No.	1
propietario del proceso		Coordinador de operaciones			Fecha	01/12/2018
Alcance		Este procedimiento es aplicable para la signación de viáticos correspondientes a viajes realizados bajo solicitud de clientes				
Recursos						
Físicos					Económicos	Dinero establecido en matriz de viáticos
Técnicos		Viaje solicitado por cliente		RRHH	Choferes	
Conductores		Proceso		Clientes		
Condutor 1	Condutor 11	El supervisor realiza la solicitud de viaje acorde a los valores establecidos de acuerdo a la la provincia Jefe o coordinador aprueba el valor de viático Una vez aprobado el personal de caja entrega el dinero al conductor En caso de existir valores extras por imprevistos ocurridos durante el viaje, el supervisor debe enviar un correo solicitando aprobación e indicando el motivo Una vez aprobados los valores dicha aprobación se envía al personal de caja Una vez terminado el viaje el conductor debe acercarse a caja y entregar las facturas y recibos correspondientes para realizar la liquidación		Operación 101	Operación 111	
Condutor 2	Condutor 12			Operación 103	Operación 112	
Condutor 3	Condutor 13			Operación 104	Operación 113	
Condutor 4	Condutor 14			Operación 105	Operación 115	
Condutor 5	Condutor 15			Operación 106	Operación 116	
Condutor 6	Condutor 16			Operación 107	Operación 117	
Condutor 7	Condutor 17			Operación 108	Operación 120	
Condutor 8	Condutor 18			Operación 109	Operación 122	
Condutor 9	Condutor 19			Operación 110		
Condutor 10	Condutor 20					
Entradas		Objetivo		Salidas		
Solicitud de viático Aprobación de viático		Entregar los valores correspondientes a los gastos ocasionados en el viaje para el personal de conductores, los valores estan establecidos acorde a la provincia de despacho		Liquidación de viático		
Indicadores		Controles		Anexos		
Cantidad de solicitudes de viáticos vs cantidad de viajes		Toda solicitud y aprobación debe estar bajo correo Personal de caja entrega viáticos una vez recibido el correo de aprobación Cruce de información entrecantidad de viáticos y viajes		Facturas de viáticos		
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:		

Elaborado por: Las autoras

4.5.4 Cadena de suministro

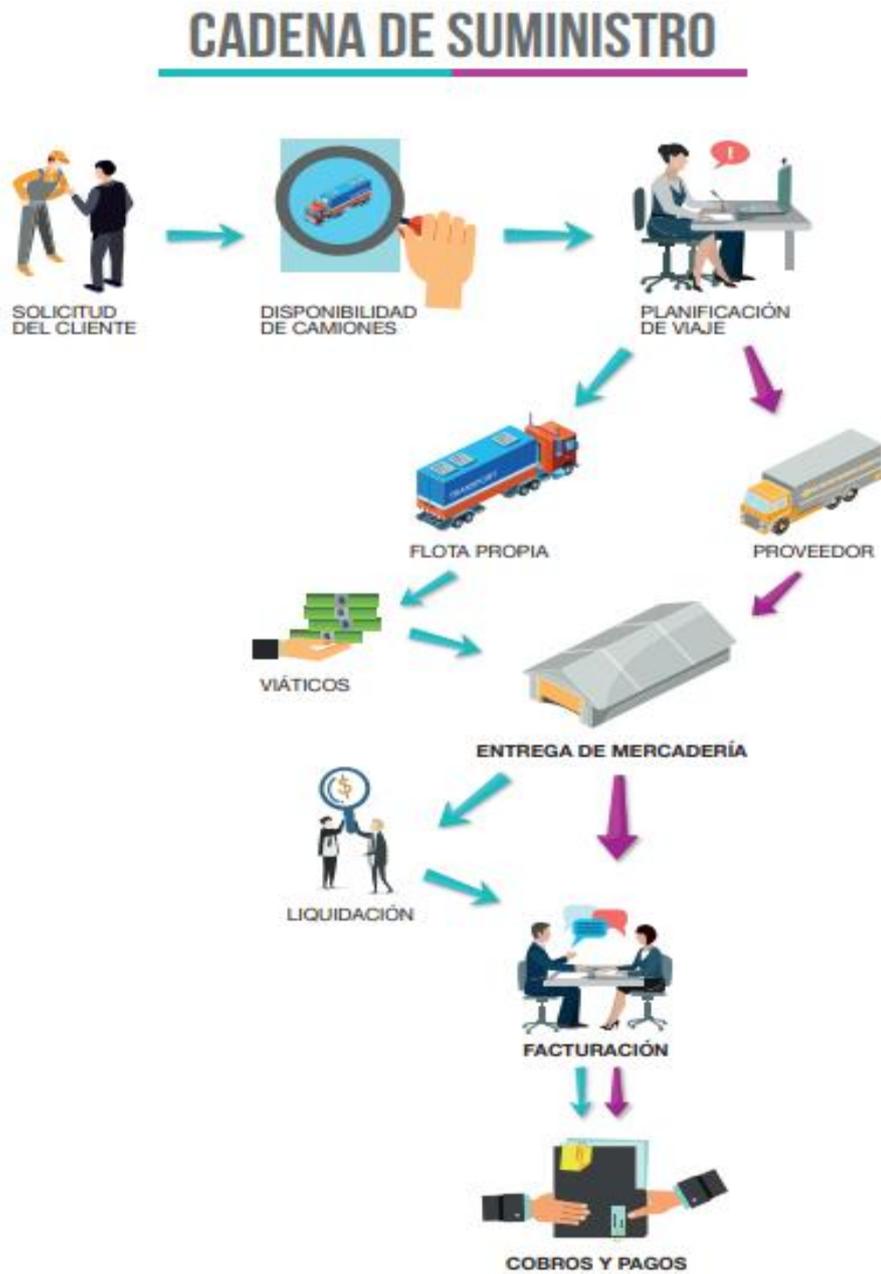


Figura 4.22 Cadena de suministro

Elaborado por: Las autoras

En la cadena de suministros se representan las acciones de la operación con cada una de las personas involucradas, se puede apreciar que el cliente es el primer paso de la cadena realizando su requerimiento el mismo que puede ser transporte

con carga en una de su centro de distribución, bodegas externas, o casos especiales como retiros de mercadería, los requerimientos pueden ser de dos tipos: despacho a un solo punto o ruteo incluyendo hasta 15 clientes en un mismo camión. La cena de suministros comienza cuando el cliente realiza su requerimiento por medio de mensajes, llamadas o correos electrónicos al supervisor correspondiente de la cuenta, una vez recibido el requerimiento el supervisor revisa la disponibilidad de flota propia, en caso de existir camiones propios disponibles se planifica el viaje y se realiza la asignación de viáticos para el conductor asignado, una vez obtenida la aprobación de los viáticos por parte de la persona encargada, el conductor retira de caja los valores autorizados.

En el caso de que no exista flota propia disponible se verifica la contratación de proveedores de flota externa, se indica el viaje a realizar y los valores ya están pactados por contrato, en caso de que sea un viaje nuevo o un viaje con ciertas particularidades se negocia la tarifa y se confirma el viaje.

El viaje se realiza acorde a los requerimientos del cliente, el supervisor encargado realiza un seguimiento aleatorio por medio del GPS, para garantizar que el conductor cumpla con lo solicitado, una vez que se entrega la mercadería el cliente debe firmar la guía de remisión y factura en caso de existir para garantizar que se entregó la mercadería en perfectas condiciones y bajo lo solicitado por el mismo.

En base a la devolución de documentos los conductores deben regresar con los documentos firmados por cada uno de los clientes de los puntos de entrega, para el caso de los conductores de flota propia con esos documentos y las facturas consumidas acorde autorizado en los viáticos se realiza la liquidación de cada viaje, y para el caso de los conductores de flota tercera al momento de presentar la devolución de documentos se realiza la aprobación para la facturación una vez que el cliente haya cancelado el viaje realizado, se comprueba que el cliente haya cancelado y se recibe la facturación del proveedor de flota externa.

4.5.5 Mapa de Procesos

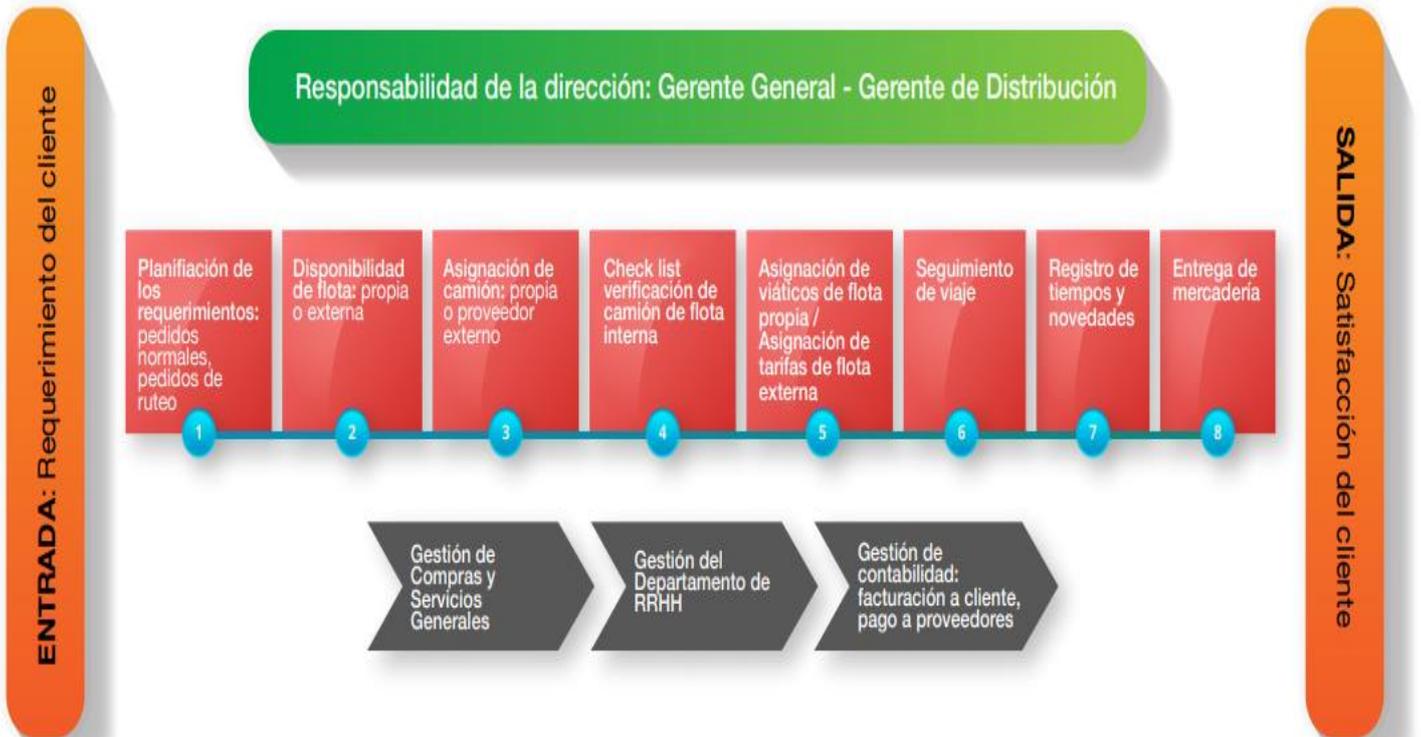


Figura 4.23 Mapa de procesos

Elaborado por: Las autoras

4.5.6 Documentación y diagrama de flujo de los procesos establecidos

4.5.6.1 Diagrama de flujo de distribución

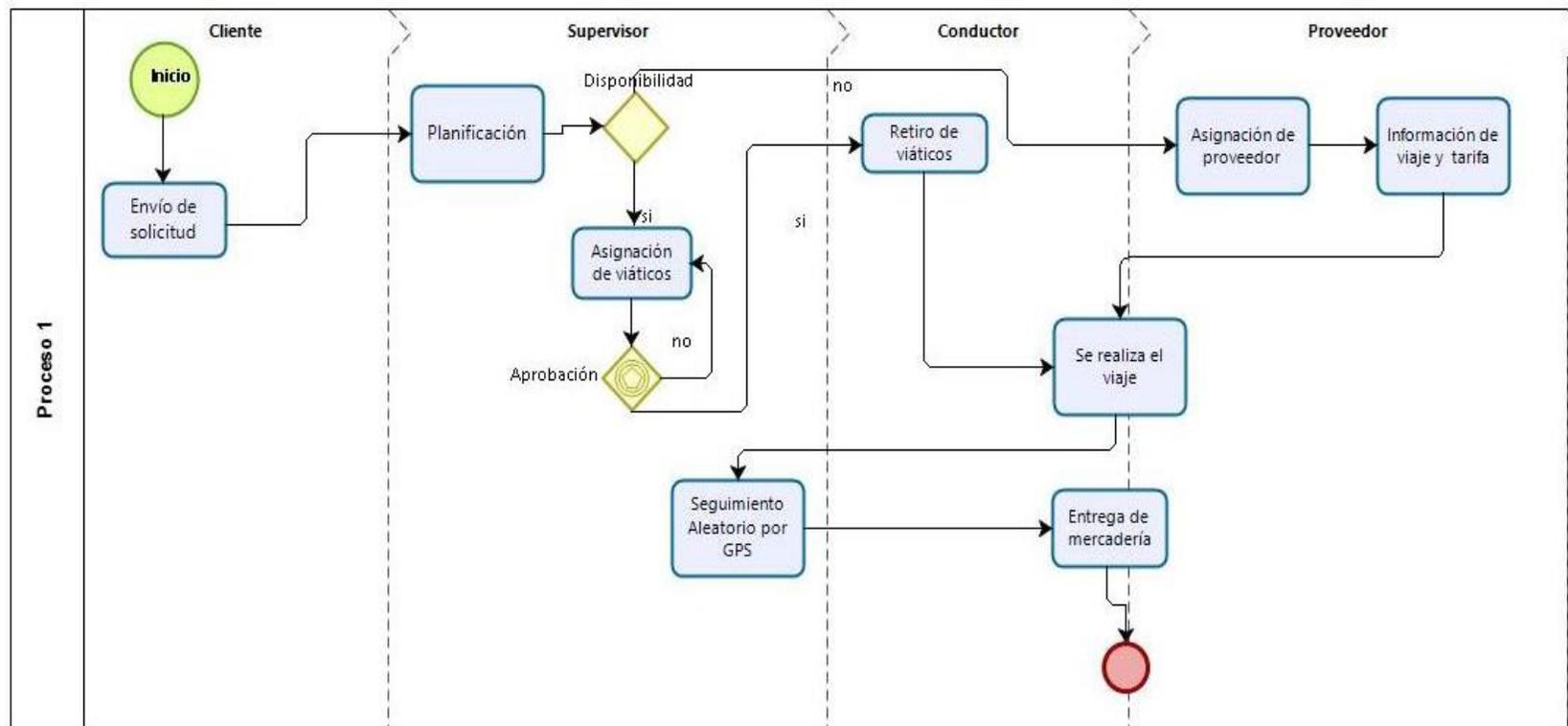


Figura 4.24 Diagrama de flujo de distribución

Elaborado por: Las autoras

4.5.6.2 Caracterización del proceso de distribución

Tabla 4.5 Caracterización del proceso de distribución

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN					
Nombre del proceso	Distribución	Codificación	DT-D-001	Edición No.	1
propietario del proceso	Coordinador de operaciones			Fecha	01/12/2018
Alcance	Este procedimiento es aplicable a todas las actividades para distribución de mercadería				
Recursos					
Físicos	Camiones, EPP, repuestos de mantenimiento	Económicos	Viáticos		
Técnicos	Licencia de conducir tipo E para camiones desde 3,5 TON, y C para camiones menores de 2,5 TON, documentos en regla	RRHH	Personal de distribución: jefe, coordinador, supervisores, choferes, ayudantes		
Proveedores	Proceso	Clientes			
Total: 28 proveedores externos	El cliente envía la solicitud de viaje por medio de mensajes, llamadas, o correos electrónicos El supervisor planifica el viaje, y escoge de acuerdo a la disponibilidad El supervisor solicita autorización de viático El conductor interno retira viáticos con el personal de caja previa autorización del jefe inmediato. El proveedor externo es notificado por el supervisor en caso de asignar viaje con las tarifas ya definidas Se realiza el viaje El Supervisor realiza monitoreo aleatorio vía GPS Se entrega la mercadería acorde a lo establecido por el cliente	Operación 101 Operación 103 Operación 104 Operación 105 Operación 106 Operación 107 Operación 108 Operación 109 Operación 110	Operación 111 Operación 112 Operación 113 Operación 115 Operación 116 Operación 117 Operación 120 Operación 122		
Entradas	Objetivo	Salidas			
Solicitud de cliente Planificación de transporte	Establecer estrategia en planificación, ofrecer el servicio de distribución acorde a la solicitud del cliente logrando un alto nivel de satisfacción	Proveedor acepta el viaje con tarifa asignada Entrega de mercadería			
Indicadores	Controles	Anexos			
Cumplimiento de venta mensual Porcentaje de combustible Mantenimiento Operación medida en horas Índices de tiempo Devoluciones	Notificar al clientes cuando la mercadería ha sido recibida Planificación a tiempo, medición mediante indicadores	Documentos electrónicos Facturas de viáticos			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:			

Elaborado por: Las autoras

4.5.6.3 Diagramas de flujo de viáticos

Diagrama de flujo asignación de viáticos

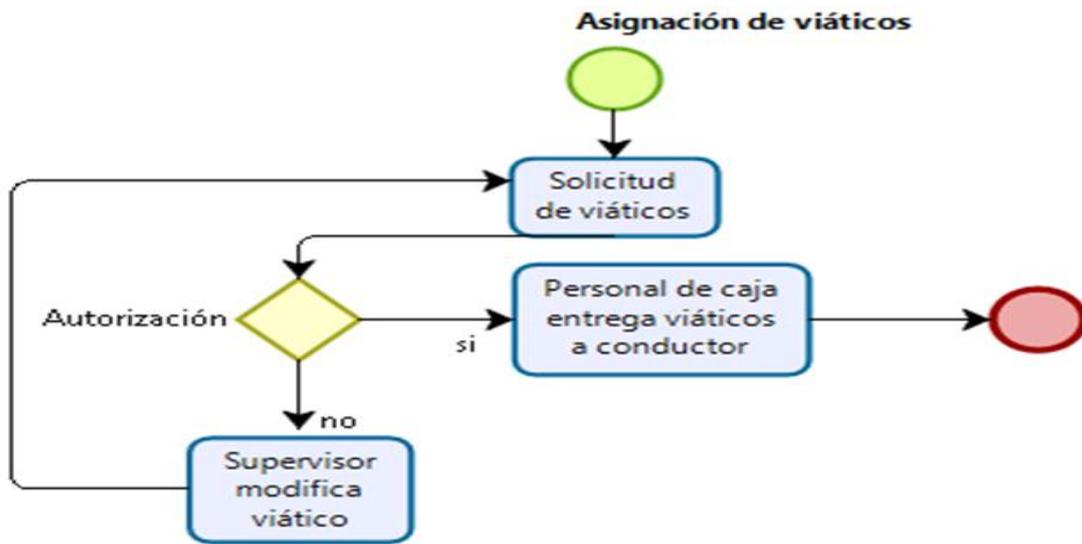


Figura 4.25 Diagrama de flujo asignación de viáticos

Elaborado por: Las autoras

4.5.6.4 Diagramas de flujo de devolución de documentos y facturación de proveedor

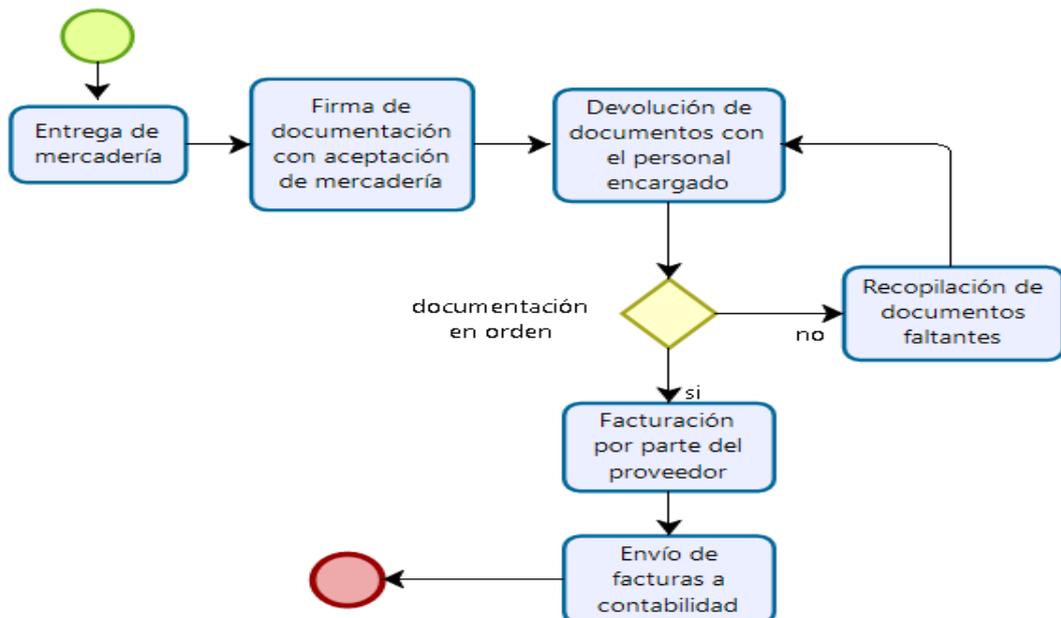


Figura 4.26 Diagrama de flujo de devolución de documentos y facturación de proveedor

Elaborado por: Las autoras

Caracterización del proceso de devolución de documentos y facturación a proveedor

Tabla 4.6 Caracterización del proceso de devolución de documentos y facturación a proveedor

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE DEVOLUCIÓN DE DOCUMENTOS Y FACTURACIÓN DE PROVEEDOR			
Nombre del proceso	Devolución de documentos y facturación de proveedor	Codificación DT-F-001	Edición No. 1
propietario del proceso	Coordinador de operaciones		Fecha 01/12/2018
Alcance	Este procedimiento es aplicable para la devolución de documentos con conformidades de clientes y facturación por parte del proveedor		
Recursos	Personal encargado de realizar liquidaciones de viajes y recibir facturación		
Físicos		Económicos	
Técnicos	Documentos enviados por parte del cliente, facturas, guías de remisión o actas de entrega	RRHH	Personal administrativo
Conductores	Proceso	Clientes	
28 Proveedores de transporte	<p>Cuando se realiza la entrega los clientes de los puntos finales entrega facturas, guías de remisión o actas de entrega como constancia de que esta de acuerdo con la mercadería recibida</p> <p>Una vez que el conductor recibe los documentos, debe entregarlos en las oficinas de la empresa a la persona encargada de recepción de documentos</p> <p>Se realiza la revisión para comprobar que los documentos esten completos</p> <p>Una vez confirmado el estado de documentos se da el ok para proceder con la facturación al proveedor</p> <p>Una vez entregada la factura se procede a enviar al área de contabilidad</p>	<p>Operación 101</p> <p>Operación 103</p> <p>Operación 104</p> <p>Operación 105</p> <p>Operación 106</p> <p>Operación 107</p> <p>Operación 108</p> <p>Operación 109</p> <p>Operación 110</p>	<p>Operación 111</p> <p>Operación 112</p> <p>Operación 113</p> <p>Operación 115</p> <p>Operación 116</p> <p>Operación 117</p> <p>Operación 120</p> <p>Operación 122</p>
Entradas	Objetivo	Salidas	
Devolución de documentos firmados Aprobación de documentos	Entregar la documentación completa con el fin de garantizar los viajes realizados	Facturación del proveedor de transporte	
Indicadores	Controles	Anexos	
Pago a proveedores	Toda factura debe estar ligada a un viaje	Facturas, guías de remisión y actas de entrega firmadas con sello de recepción	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	

Elaborado por: Las autoras

4.6 Manual de procedimientos

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Elaborado	01/12/2018
	PROCEDIMIENTO DE DESPACHO	Versión	PDPDM-001

Procedimiento de despacho de mercadería

4.6.1 Objetivo:

El objetivo de este procedimiento es documentar los pasos y personas responsables para el proceso de despacho de mercadería a nivel nacional bajo solicitud de clientes.

4.6.2 Alcance:

El alcance de este procedimiento abarca desde la solicitud del cliente hasta la entrega de mercadería, este procedimiento va dirigido a todo el personal de distribución: jefe, coordinador, supervisores, conductores y ayudantes.

4.6.3 Responsables:

Las personas encargadas de hacer cumplir este procedimiento son:

- Jefe de operaciones
- Coordinador de operaciones
- Supervisores

4.6.4 Glosario:

Cargar: Embarcar mercadería en un camión con el fin de transportarla hacia su punto final

Viáticos: dinero que se entrega a una persona para cubrir sus gastos de viaje u otro motivo.

Centro de distribución: es una infraestructura logística con el fin de almacenar mercadería para su distribución.

Picking: preparación de pedidos con el fin de distribuirlos

Acta de recepción: detalle de los productos recibidos en un despacho de mercadería.

4.6.5 Desarrollo:

El inicio de esta operación comienza con la solicitud del cliente mediante llamada telefónica, mensajes, o correo electrónico en donde se detalla la capacidad de camión, ruta de despacho, lugar de carga en caso de que el cliente tenga mas de un centro de distribución, hora de carga y hora de entrega en el cliente final; con la información detallada el supervisor revisa la disponibilidad de los camiones tomando como prioridad la flota propia, en caso de no contar con flota propia disponible se buscará disponibilidad con los proveedores de transporte, una vez confirmada la disponibilidad se procede a la confirmación del viaje al cliente por medio de correo electrónico.

En caso de realizar el flete con flota propia el supervisor procede a revisar los valores de viáticos a través de la matriz establecida por cada una de las rutas, en caso de existir excepciones con valores extras se debe enviar la solicitud de aprobación mediante correo electrónico para la aprobación del jefe o coordinador que esté a cargo de la cuenta, una vez aprobado el valor del viático el conductor puede acercarse a retirarlo.

Para el caso de contratar proveedor de transporte se le indica la ruta y las tarifas establecidas por destino y operación, en caso de existir un valor adicional el supervisor debe solicitar autorización del coordinador o jefe a cargo de esa cuenta, una vez autorizada la tarifa se realiza el viaje.

En el lugar de carga el conductor debe realizar el conteo del picking entregado por el personal de bodega, una vez validada la mercadería el conductor es responsable de la mercadería a trasladar, luego debe firmar una de las hojas de picking como constancia de revisión de mercadería, se le entrega dos o más guías de remisión o facturas y las mismas deben ser firmadas por el cliente en el punto de destino como constancia de que la mercadería fue entregada completa. Una vez aceptado el picking en caso de que lleguen faltantes o mercadería en mal estado, se solicita a la bodega un inventario para el caso de faltantes, si no se encuentran novedades será cobrada al proveedor de transporte.

En caso de existir faltantes de mercadería no se debe aceptar hasta que el cliente que envió la solicitud confirme que se puede realizar la devolución mediante correo electrónico.

Cuando se realice la entrega de la mercadería el cliente final debe firmar guías, facturas o entregar acta de recepción para dejar la conformidad de la entrega.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Próxima revisión
			01/12/2018

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Elaborado	01/12/2018
	PROCEDIMIENTO INGRESO DE NUEVOS PROVEEDORES	Versión	PDPNP-001

4.6.6 Procedimiento de ingreso de nuevos proveedores

Objetivo:

El objetivo del presente procedimiento es detallar el proceso de ingreso para nuevos proveedores de transporte con el fin de cumplir la ley de transporte terrestre y las políticas internas de la empresa.

Alcance:

El procedimiento de ingreso de nuevos proveedores detalla los requerimientos establecidos por la empresa con el fin de formar parte de proveedores externos de transporte, está dirigido al personal administrativo y proveedores externos.

Responsables:

- Gerente de operaciones
- Jefe de operaciones
- Coordinador de operaciones
- Supervisores

Glosario:

Antecedentes judiciales: certificado que emite la página web del ministerio del interior detallando si la persona en revisión tiene antecedentes con la ley.

Ley de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial: Ley Ecuatoriana donde se detallan los requerimientos para transporte de actividad comercial, última modificación se realizó en el año 2016.

Desarrollo:

Para poder formar parte de los proveedores de transportes de la empresa deben entregar los siguientes requerimientos:

Para compañías de transporte:

- RUC
- Permiso de operaciones

- Afiliación al IESS de los conductores, dicha afiliación no puede ser voluntaria y debe estar bajo el patrón del RUC (información debe ser actualizada cada dos meses)
- Registro mercantil
- Matrículas del camión
- Cedula y certificado de votación del representante legal y conductores
- Certificación de antecedentes judiciales
- Licencia tipo E para camiones de más 3,5 toneladas, y tipo C para camiones hasta 3,5 toneladas
- Certificación de rastreo satelital
- Certificado de pesos y medidas
- Foto de camiones con medidas internas
- RUC
- Permiso de operaciones
- Afiliación al IESS
- Matriculas de camión
- Cedula y certificado de votación del patrón del RUC, y los conductores
- Certificado de antecedentes judiciales
- Licencia de conducir tipo E para camiones mayores a 3,5 toneladas y tipo C para camiones hasta 3,5 toneladas
- Certificación de rastreo satelital
- Certificado de pesos y medidas
- Foto de camiones con medidas internas

Las empresas de transporte o personas naturales deben tener su documentación al día, si agregan un conductor o camión deben entregar los documentos caso contrario no se podrá contratar dichos camiones que no estén registrados en la base de datos, no podrán ingresar proveedores que o tengan completos los documentos detallados anteriormente.

Se realizará revisiones mensuales del estado de sus documentos con el fin de tener los documentos vigentes y puntos en la licencia para no tener inconvenientes con la ley de transporte terrestre. Tránsito y seguridad vial.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Próxima revisión
			01/12/2018

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Elaborado	01/12/2018
	PROCEDIMIENTO DE ASIGNACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE VIÁTICOS	Versión	PDLDV-001

4.6.7 Procedimiento de asignación y liquidación de viáticos

Objetivo:

El presente procedimiento tiene como objetivo detallar los pasos para la asignación de viáticos a conductores para cubrir sus gastos en los viajes solicitados por los clientes

Alcance:

Este procedimiento abarcara desde la solicitud de viaje del cliente hasta la liquidación de los mismos

Responsables:

- Jefe de operaciones
- Coordinador de operaciones
- Supervisores
- Conductores
- Personal de caja

Glosario:

Viáticos: dinero que se entrega a una persona para cubrir sus gastos de viaje u otro motivo. Liquidación: concretar el pago de una deuda o cuenta con sus sustentos necesarios.

Desarrollo de asignación de viático:

una vez recibida y confirmada la solicitud del cliente el supervisor procede a realizar la asignación de viáticos para el conductor encargado de realizar el viaje, el supervisor se basa en la matriz de viáticos donde se detalla la ciudad de destino,

una vez teniendo claro el valor procede a solicitar aprobación al jefe o coordinador a cargo de la cuenta mediante correo electrónico.

El coordinador o jefe realiza la revisión acorde a los valores establecidos y si no existe novedades procede con la aprobación vía correo electrónico, el correo llega a la persona de caja y entrega el dinero una vez que el conductor se acerque a retirarlo.

Gastos extras en viáticos:

En caso de que se lleguen a incurrir gastos extras a alimentación, guardianía, movilización, estibas, estos pueden ser por arreglo de llantas, por valores de estibas fuera del valor estándar o cualquier otro valor que se haya incurrido con su respectivo sustento, el supervisor debe enviar un correo detallando los valores extras y el motivo de los mismos, con la aprobación del jefe o coordinador encargado de la cuenta, el personal de caja esta autorizado para entregar el valor.

Desarrollo de liquidación de viaje:

Una vez culminado el viaje el conductor entregar las facturas o recibos que sustenten todos sus gastos y si no existe ninguna observación el personal de caja procede con la liquidación.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Próxima revisión
			01/12/2018

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Elaborado	01/12/2018
	PROCEDIMIENTO DE CHECK LIST PREVIO AL VIAJE	Versión	PDCPV-001

4.6.8 Procedimiento mantenimiento de camiones

Objetivo:

El objetivo de este procedimiento es detallar los pasos para realizar mantenimiento a los camiones con el fin de garantizar los despachos a clientes en el tiempo solicitado y tenerlos en perfecto estado velando por la seguridad de los conductores.

Alcance:

El procedimiento abarca los mantenimientos correctivos y preventivos de los camiones hasta cambios de piezas desgastadas con el uso de los camiones.

Responsables

- Gerente de operaciones
- Jefe de operaciones
- Coordinador de operaciones
- Supervisor de mantenimiento
- Asistente de operaciones

Glosario:

Solicitud de compra: solicitud física o digital donde se detallan requerimientos dirigido al departamento de compras.

Mantenimiento preventivo: revisiones permanentes a equipos con el fin de garantizar su correcto funcionamiento evitando daños graves en el futuro.

Mantenimiento correctivo: revisiones dadas por anomalías físicas presentadas en la operación.

Desarrollo:

La persona responsable de llevar a cabo los mantenimientos correctivos y preventivos es el supervisor de mantenimiento, el mismo que tiene a su cargo a dos mecánicos con el fin de dar soporte en la operación, el supervisor de mantenimiento hace uso de un programa de mantenimiento que ayudar a planificar el mantenimiento correctivo, se deben ingresar datos de kilometrajes, fechas de

cambio de aceite, e información de todos los mantenimientos correctivos que se realicen.

El programa lanza el resultado de los arreglos o mantenimientos que se deben realizar de forma mensual este resultado se imprime y se solicita autorización al gerente o jefe de operaciones, en caso de necesitar comprar repuestos se envía al área de compras la solicitud de compras y se debe dar seguimiento para tenerlo lo más pronto posible, una vez realizado el mantenimiento se archiva en la carpeta de mantenimiento el reporte de lo solicitado por el sistema junto con el correo de la aprobación.

Para el caso de los mantenimientos correctivos se dan de acuerdo al uso de los camiones y los imperfectos que aparecen día a día en la operación, el conductor en ruta debe informar con carácter urgente al supervisor de mantenimiento en caso de notar alguna anomalía y este a su vez debe entregar el camión al momento de culminar la ruta al área de mantenimiento para su revisión respectiva, el supervisor debe indicar mediante correo electrónico cuantas horas o días ocuparán en el arreglo del mismo para poder organizar las demás operaciones de distribución

Los gastos de mantenimiento se deben ir midiendo por tipo de camión acorde al presupuesto anual de gastos de mantenimiento.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Próxima revisión
			01/12/2018

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Elaborado	01/12/2018
	PROCEDIMIENTO DEVOLUCIÓN DE DOCUMENTOS Y FACTURACIÓN DE PROVEEDOR	Versión	PDMDC-001

4.6.9 Procedimiento de devolución de documentos y facturación de proveedor

Objetivo:

Detallar el proceso de documentos firmados por los clientes al momento de la recepción con el fin de tener sustentos de entregas perfectas y detalle de observaciones.

Alcance:

Este procedimiento aplica desde el momento de la entrega de mercadería hasta la facturación del proveedor por los servicios brindados.

Responsables:

- Supervisores de operación
- Jefe de operaciones
- Coordinador de operaciones

Glosario:

Contrato: acuerdo escrito donde dos participantes se comprometen a cumplir los pactos detallados en el documento.

Despacho: traslado de mercadería desde un centro de distribución hacia un cliente final

Desarrollo:

una vez cargada la mercadería en la bodega del cliente o bodegas externas, el cliente envía documentación al transportista con varias copias con el objetivo de que el conductor regrese una de las copias firmadas y/o selladas para garantizar la correcta entrega y en caso de existir observaciones de faltantes, sobrantes o producto en mal estado el cliente final debe detallarlo en el mismo documento.

Una vez firmada la documentación el conductor debe regresar la documentación a las oficinas de Transporte S.A. al supervisor encargado de recolectar dichos

documentos, una vez recibidos por el supervisor revisa y compara con los reportes emitidos por cada uno de los supervisores de varias cuentas donde constan las numeraciones de los documentos enviados al cliente al momento del despacho, en caso de que se haya perdido documentación no se procederá con el pago del viaje al menos que sea autorizado por la gerencia.

Luego de la revisión de los documentos devueltos se verifica que estén completos y da la autorización para facturar dichos viajes, el proveedor entrega la factura y debe ser enviada el mismo día a contabilidad para procesar el pago en las fechas acordadas en el contrato.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Próxima revisión
			01/12/2018

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Elaborado	01/12/2018
	PROCEDIMIENTO CAPACITACIÓN	Versión	PDCPD-001

4.6.10 Procedimiento de check list previo al viaje

Objetivo:

El procedimiento de check list previo al viaje detalla las revisiones que deben realizarse al camión antes de una carga o despacho de mercadería con el fin de garantizar el buen estado del vehículo

Alcance:

El presente procedimiento abarca desde la confirmación de viaje hasta el momento de la carga del mismo.

Responsables:

- Coordinador de operaciones
- Supervisores
- Conductores
- Asistente de operaciones

Glosario:

Check list: es una lista de actividades o tareas a seguir.

Desarrollo:

Una vez confirmado el viaje solicitado por el cliente, el supervisor informa al conductor que realizará el viaje y el conductor debe realizar el check list antes de dirigirse a la bodega a realizar la carga.

El conductor debe ingresar en tu teléfono inteligente al formulario en Google donde se registrarán los datos solicitados:

- Placa de camión
- Nombre de conductor
- Ítems de seguridad
- Cono
- Extintor
- Botiquín
- Cinturón

- Llanta de emergencia

Luces

- Frenos
- Direccionales
- Retroceso
- Delanteras alta y baja
- Furgón

Ítems mecánicos

- Estados de frenos y embrague
- Nivel de refrigerante y aceite
- Varilla de aceite
- Tapa de combustible
- Herramientas: gata, llave de ruedas.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Próxima revisión
			01/12/2018

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Elaborado	01/12/2018
	PROCEDIMIENTO MANTENIMIENTO DE CAMIONES	Versión	PDMDC-001

4.6.11 Procedimiento capacitación

Objetivo:

El objetivo de este procedimiento es establecer los lineamientos y delegar responsables de realizar el plan de capacitación al personal con el fin de garantizar que tengan un buen nivel de formación acorde a las necesidades de cada cargo.

Alcance:

El procedimiento de capacitación abarca a todo el personal de la empresa

Responsables

- Gerencia
- Jefe de operaciones
- Coordinador de operaciones
- Recursos Humanos

Glosario:

Desarrollo:

El personal responsable de este procedimiento se encargará de armar y presentar un plan de capacitación anual para todo el personal acorde a cada cargo, con el fin de mejorar y adquirir nuevos conocimientos, mejorar los ya existentes.

El cronograma de capacitaciones será por grupo de personal con temas acorde a actividad que realice el colaborador, serán temas de actividad diaria y temas que involucren nuevos desarrollos y proyectos para la empresa.

Se tomará asistencia y debe ser obligatoria, se llevará un registro de asistencia de capacitaciones.

Una vez concluida la capacitación se realizará una prueba de conocimientos con el fin de medir los temas dictados en la capacitación y garantizar que el colaborador adquiera nuevos conocimientos o refuerce los ya existentes, las pruebas tendrán puntuaciones de acuerdo al tema dictado y en caso de reprobar deberá estudiar el manual o documentos entregados para nuevamente rendir la prueba.

Registros:

- Plan de capacitación
- Registro de asistencia

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Próxima revisión
			01/12/2018

4.7 Manual de funciones y responsabilidades

CONTENIDO

Manual de Funciones de Gerente

Manual de funciones de jefe de operaciones

Manual de funciones de coordinador de operaciones

Manual de funciones de supervisor de operaciones

Manual de funciones de asistente de operaciones

Manual de funciones de conductores

Manual de funciones de supervisor de mantenimiento

Manual de funciones de mecánico

	MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	Elaborado	01/12/2018
	TRANSPORTES S.A.	Versión	MGDGR-001

Nombre del cargo Gerente de operaciones	Dependencia Jerárquica Gerente General
Nivel Estratégico	Cargos con la misma denominación 1

Objetivo:

Planificar, certificar, direccionar y ejecutar los procesos, procedimientos y normas con el fin de garantizar un buen manejo de la operación.

Funciones del cargo:

- Realizar una correcta planificación estratégica en base a los objetivos y metas establecidos a corto y largo plazo
- Tomar decisiones con liderazgo frente a sus colaboradores.
- Fomentar un buen clima laboral donde sus colaboradores se sientan cómodos y así garantizar un buen desarrollo de sus actividades
- Garantizar crecimiento laboral, contratar personal acorde al puesto ofertado con suficientes conocimientos y aptitudes.
- Realizar una medición continua de los resultados mensuales.
- Realizar aprobaciones monetarias y administrativas.
- Tener buen trato con sus clientes externos e internos con el fin de garantizar la satisfacción de estos.

Responsabilidades:

- Hacer seguimiento de los procesos y procedimientos asegurándose del cumplimiento de estos.
- Velar por el cumplimiento del sistema de gestión de calidad.
- Transmitir el sentido de compromiso a sus colaboradores.

Competencias:

- Creatividad
- Liderazgo
- Capacidad de negociación
- Buena comunicación

- Trabajo en equipo

	MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	Elaborado	01/12/2018
	TRANSPORTES S.A.	Versión	MFJPD-001

Nombre del cargo Jefe de operaciones	Dependencia Jerárquica Gerente Operaciones
Nivel Estratégico	Cargos con la misma denominación 1

Objetivo:

Administrar las actividades del proceso de distribución y garantizar el compromiso del cumplimiento de objetivos con el personal asignado

Funciones del cargo:

- Coordinar las actividades del proceso con los colaboradores a su cargo
- Coordinar y aprobar compras necesarias para garantizar el correcto funcionamiento de los camiones
- Hacer seguimiento continuo de la satisfacción de los clientes bajo su responsabilidad
- Aprobar viáticos de las operaciones bajo su responsabilidad
- Autorizar y revisar resumen de horas extras de las cuentas bajo su responsabilidad
- Desarrollo de nuevos proyectos para los camiones acorde a la operación requerida por los clientes

Responsabilidades:

- Revisión de indicadores de gastos variables
- Revisión de cotizaciones para clientes nuevos
- Manejar el personal de conductores

Competencias:

- Analítico
- Buena comunicación
- Trabajo en equipo
- Toma de decisiones

- Trabajo bajo presión

	MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	Elaborado	01/12/2018
	TRANSPORTES S.A.	Versión	MFCPD-001

Nombre del cargo Coordinador de operaciones	Dependencia Jerárquica Gerente Operaciones
Nivel Estratégico	Cargos con la misma denominación 1

Objetivo:

Realizar seguimiento de los indicadores de la operación, transmitir compromiso para el cumplimiento de procedimientos y proceso.

Funciones del cargo:

- Administrar la información para el cumplimiento de los indicadores
- Supervisar las actividades integradas del proceso de distribución
- Llevar el control de proveedores de transporte, con el fin de garantizar el cumplimiento de la documentación en regla
- Realizar el seguimiento del nivel de satisfacción de las cuentas bajo su responsabilidad
- Revisión de cotizaciones de nuevos posibles clientes
- Participar dentro de los nuevos proyectos tecnológicos

Responsabilidades:

- Revisión y presentación de indicadores
- Control de flota de proveedores externos
- Revisar y garantizar cumplimiento de despachos

Competencias:

- Analítico
- Conocimiento avanzado en Excel
- Trabajo en equipo
- Buena comunicación
- Creatividad

	MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	Elaborado	01/12/2018
	TRANSPORTES S.A.	Versión	MFSPD-001

Nombre del cargo Supervisor de operaciones	Dependencia Jerárquica Gerente Operaciones
Nivel Misional	Cargos con la misma denominación 8

Objetivo:

Garantizar el cumplimiento de los requerimientos de los clientes en conjunto con el nivel de satisfacción

Funciones del cargo:

- Recibir las solicitudes de los clientes
- Planificar las solicitudes de manera eficiente
- Cumplir con los requisitos de horarios y transporte solicitado por los clientes
- Contratación de proveedores externos
- Hacer seguimiento aleatorio de los despachos vía GPS
- Generar reportes de viajes e información para indicadores
- Generar reportes de facturación a clientes
- Hacer seguimiento de la facturación al cliente y del proveedor

Responsabilidades:

Garantizar que la información transmitida para la elaboración de indicadores sea la real

Hacer seguimiento del cumplimiento de los objetivos mediante indicadores

Hacer seguimiento de que la facturación se realice a tiempo

Garantizar la satisfacción al cliente

Competencias:

Buena comunicación

Excel intermedio

Trabajo en equipo

Trabajo bajo presión

	MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	Elaborado	01/12/2018
	TRANSPORTES S.A.	Versión	MFAPD-001

Nombre del cargo Asistente de operaciones	Dependencia Jerárquica Coordinador de operaciones
Nivel Estratégico	Cargos con la misma denominación 1

Objetivo:

Dar soporte a nuevos proyectos de distribución.

Funciones del cargo:

- Hacer seguimiento y brindar ayuda en los nuevos proyectos de distribución
- Generar y organizar data para elaboración de indicadores
- Realizar control de gastos variables de forma mensual
- Dar soporte a los supervisores de cada cuenta
- Dar soporte en análisis de costos
- Revisión y análisis de viáticos

Responsabilidades:

- Garantizar la elaboración de indicadores de forma mensual
- Realizar seguimiento del cumplimiento de procedimientos

Competencias:

- Excel avanzado
- Buena comunicación
- Trabajo en equipo

	MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	Elaborado	01/12/2018
	TRANSPORTES S.A.	Versión	MFCOD-001

Nombre del cargo Conductor	Dependencia Jerárquica Jefe de operaciones
Nivel Misional	Cargos con la misma denominación 20

Objetivo:

Realizar los viajes asignados por los supervisores de las cuentas garantizando la entrega en tiempo y forma.

Funciones del cargo:

- Realizar las cargas y despachos con responsabilidad velando por el cuidado de la mercadería
- Cumplir con las directrices indicadas por los supervisores
- Realizar check list de vehículos antes de la carga.
- Entregar y hacer firmar documentación al cliente
- Entrega de documentos de sustentos
- Entrega facturas como respaldo de viáticos

Responsabilidades:

- Velar por el cuidado de la mercadería
- Entregar en las horas pactadas la mercadería
- Buen uso de los camiones
- Adecuado uso de elementos de seguridad
- Cumplimiento de las leyes de tránsito

Competencias:

- Buena comunicación
- Trabajo en equipo
- Buenos reflejos
- Conocimiento de transporte pesado

	MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	Elaborado	01/12/2018
	TRANSPORTES S.A.	Versión	MFSMT-001
Nombre del cargo Supervisor de mantenimiento		Dependencia Jerárquica Jefe de operaciones	
Nivel Misional		Cargos con la misma denominación 1	

Objetivo:

Garantizar el buen estado de los camiones y la realización de los mantenimientos preventivos y correctivos

Funciones del cargo:

- Hacer uso del sistema de mantenimiento e ingresar información en el mismo
- Realizar mantenimientos preventivos en base a resultados del sistema de mantenimiento
- Reaccionar de forma inmediata a las observaciones o novedades realizadas por los conductores en base al estado de los camiones
- Realizar los mantenimientos correctivos de forma inmediata
- Tramitar las solicitudes de compra de repuestos y materiales
- Planificar los requerimientos de los clientes asignados

Responsabilidades:

- Realizar seguimiento de facturación cliente/proveedores
- Garantizar el buen estado de la flota
- Realizar mantenimientos a tiempo

Competencias:

- Trabajo en equipo
- Buena comunicación
- Conocimientos de mecánica
- Excel avanzado

	MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	Elaborado	01/12/2018
	TRANSPORTES S.A.	Versión	MFMMT-001

Nombre del cargo Mecánico	Dependencia Jerárquica Supervisor de mantenimiento
Nivel Misional	Cargos con la misma denominación 2

Objetivo:

Garantizar que los camiones estén en buenas condiciones

Funciones del cargo:

- Cumplir con el cronograma de mantenimiento
- Revisar semanalmente el estado de los camiones
- Revisar semanalmente los posibles cambios de repuestos
- Revisar de forma mensual el estado de las llantas

Responsabilidades:

- Manejo de equipos de mecánica
- Revisar stocks de herramientas y tener los materiales disponibles para el correcto mantenimiento preventivo y correctivo
- Informar al supervisor de mantenimiento las anomalías de los camiones
- Realizar los requerimientos necesarios de compra de repuestos al supervisor de mantenimiento

Competencias:

- Transparencia en temas laborales
- Trabajo en equipo
- Buena comunicación
- Buen manejo de las herramientas

	MANUAL DE CALIDAD	Elaborado :01/12/2018
	TRANSPORTE S.A	Versión .01 Código :SGC-MC-001

4.8 Manual de Calidad

4.8.1 Objetivo:

Describir el sistema gestión de la calidad de la empresa Transporte S.A con todos los requisitos de las normas ISO 9001:2015

4.8.2 Alcance:

El manual de calidad detalla los documentos e incluyen los procesos de la organización que están relacionado con el sistema de Gestión de Calidad en la empresa Transporte S.A.

4.8.3 Definiciones:

- **Anexos:** los anexos son las informaciones que complementa el manual de calidad los mismos que pueden ser representados en forma de: gráficos, comunicados, tablas, formatos y actas.
- **Calidad:** Conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a los requerimientos de su especie.
- **Cliente:** Organización, entidad o persona que recibe el resultado de la operación de la empresa, ya sea un bien o servicio.
- **Documento:** Es un medio donde se describe la información necesaria de una o varias actividades enfatizadas.
- **Mejora continua:** Acción realizada de manera permanente con el fin de aumentar la satisfacción y capacidad para cumplir los requerimientos y optimar el desempeño.
- **Satisfacción del cliente:** Nivel de cumplimiento basado en las exigencias, requerimientos y expectativas del cliente

	MANUAL DE CALIDAD	Elaborado :01/12/2018
	TRANSPORTE S.A	Versión .01 Código :SGC-MC-001

- **Trazabilidad:** Serie de procedimientos que aprueban seguir el flujo de evolución o producción de un bien o servicio en cada una de sus etapas.
- **Acción correctiva:** Acciones seleccionadas para eliminar las causas de una no conformidad encontrada u otra situación no deseable.
- **Acción preventiva:** Acciones seleccionada para eliminar las causas de una posible no conformidad potencial u otra posible situación potencialmente indeseable, el objetivo es detectar y eliminar riesgos en la operación.

4.8.4 Contexto de la organización

Conocimiento de la organización y su contexto

Transporte S.A es una empresa de servicio de distribución a nivel nacional, está compuesta de 45 personas dentro de las cuales se encuentra personal administrativo y operacional trabajando en conjunto con el fin de garantizar la satisfacción de sus clientes.

	MANUAL DE CALIDAD	Elaborado :01/12/2018
	TRANSPORTE S.A	Versión .01 Código :SGC-MC-001

Tabla 4.7 Tabla de Misión, Visión y Valores del manual de calidad

Misión	Visión	Valores
Cumplir con todos los requerimientos de sus clientes, trasladando la mercadería desde las diferentes bodegas hasta los puntos de destinos a nivel nacional ya sean bodegas de supermercados, tiendas, o distribuidores, garantizando correcta manipulación de la mercadería asegurando que el cliente la reciba en las condiciones y en el tiempo requerido, cumpliendo con los estándares de seguridad y calidad solicitados por el cliente	Ser líder en el mercado de distribución nacional, ser reconocida por la mejor calidad de servicio ofrecido, logrando un alto nivel de excelencia, manteniendo el enfoque de una cultura corporativa enfocada en la satisfacción al cliente a través un trabajo distinguido con alto nivel de compromiso que garantice un desarrollo sostenible.	Compromiso interno Ética Calidad Conocimiento técnico Servicio al cliente

Elaborado: por las autoras

	MANUAL DE CALIDAD	Elaborado :01/12/2018
	TRANSPORTE S.A	Versión .01 Código :SGC-MC-001

Entender las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Tabla 4.8 Tabla de necesidades y expectativas de las partes interesadas

Partes interesadas	Expectativas
Clientes: Instituciones o empresas con la necesidad de adquirir servicio de distribución.	Ofrecer servicio con mayor estándar de calidad y lograr que ambas partes obtengan beneficios
Proveedores: empresas o personas naturales adecuadas para dar bridar el servicio de acuerdo con los requisitos de la empresa y sus clientes.	Entregas conformes en los tiempos establecidos que dará facilidad a la prestación de los servicios de alta calidad. Los proveedores tendrán un compromiso y acuerdos en el sentido de pagos y condiciones acordadas por Transporte S.A.
Funcionarios de la organización: Personal que labora dentro de la empresa.	En Organización los trabajadores son un punto clave para la operación y su bienestar también debido a que son los que mueven la empresa. Transporte S.A se compromete a bridar un servicio que genere la mejor calidad posible, para esto la empresa capacitará a los empleados y tendrá motivación permanente para lograr tener un mejoramiento continuo y buen clima laboral.
Entorno: Componentes externos a la empresa que intervienen y condicionan su actividad	Transporte S.A por medio de la matriz APÉNDICES 1 -- FODA-MATRIZ FUERZAS INTERNAS Y EXTERNAS se quiere evidenciar los aspectos positivos y negativos tanto externos como internos que tiene la organización, y también obtener beneficios y estrategias.

Elaborado: por las autoras

Definir el alcance del sistema de gestión de la calidad

El sistema de gestión de calidad de TRANSPORTE S.A bajo la norma ISO 9001:2015 contiene los procesos e involucra el funcionamiento de esta, con la finalidad de bridar un servicio con mayor calidad posible y lograr tener un alto grado de satisfacción al cliente.

	MANUAL DE CALIDAD	Elaborado :01/12/2018
	TRANSPORTE S.A	Versión .01 Código :SGC-MC-001

Sistema de Gestión de Calidad

Para la aplicación del SGC bajo normas ISO 9001:2015 en la empresa Transporte S.A necesitamos determinar los procesos de gestión de transporte teniendo como punto principal la satisfacción al cliente. **Ver Apéndices 2- Mapa de procesos**

4.8.5 Liderazgo

Liderazgo y compromiso

TRANSPORTE S.A decidió realizar un SGC y comprometer a todo su personal para realizar este proceso y a su vez la organización está comprometida para tener mejora continuas.

Liderazgo y compromiso para el Sistema de gestión de la calidad

Para la realización del SGC la gerencia establecida algunos aspectos que son:

- Se le notificó al personal de trabajo la importancia de realizar SGC para establecer mejoras en los procesos y los direccionamientos internos que de un servicio con mayor grado de calidad y satisfacción a los clientes.
- La gerencia general determino responsabilidades para el gerente de distribución con el fin de aplicar mejoras en la realización del SGC.
- Asegurar los recursos que necesiten para el desarrollo y la documentación del SGC.
- Dar seguimiento a las nuevos cargos y actividades para mantener actualizada la información

	MANUAL DE CALIDAD	Elaborado :01/12/2018
	TRANSPORTE S.A	Versión .01 Código :SGC-MC-001

Enfoque al cliente

En la organización la comunicación y la satisfacción de los clientes son muy importantes para lograr esto es necesario tomar en cuenta las opiniones de los clientes para determinar las debilidades y ventajas competitivas de la competencia y así lograr conseguir nuevos clientes actuales y potenciales para Transporte S.A

En este manual de calidad contiene como soporte el punto 8.2 que son los requisitos para los servicios de los aspectos más importante y notorios de la satisfacción y relación directa con los clientes. El cual se subdivide en 8.2.1 que nos hace enfoque en la comunicación con los clientes ,8.2.2 Definir los requisitos de los servicios y 8.2.3 la revisión de los requisitos.

En los numerales antes mencionado le podemos añadir con complementos el punto 9.1.2 que examina la percepción de los clientes y el cumplimiento de los servicios.

Política de Calidad

Competente, infraestructura y tecnología adecuada, impulsando la cultura de calidad y un servicio enfocado al mejoramiento continuo y al cumplimiento legal, brindando a su usuarios o clientes un servicio de alta calidad, la organización se preocupa que los vehículos estén en perfecto estado ante de la entrega de pedidos, garantizando la llegada de sus pedidos en buenas condiciones de acuerdo a lo pactados con él con cliente y además el servicio de transporte lo realizan el menor tiempo posible.

Roles, Responsabilidades y autoridades en la organización

Transporte S.A necesita que sus trabajadores sepan los roles y responsabilidades que tiene que realizar claramente con el fin de una adecuada comunicación y un manejo responsables dentro de la organización.

	MANUAL DE CALIDAD	Elaborado :01/12/2018
	TRANSPORTE S.A	Versión .01 Código :SGC-MC-001

Para esto presentara el Organigrama de la empresa Transporte S.A y los roles y responsabilidades de cada uno.

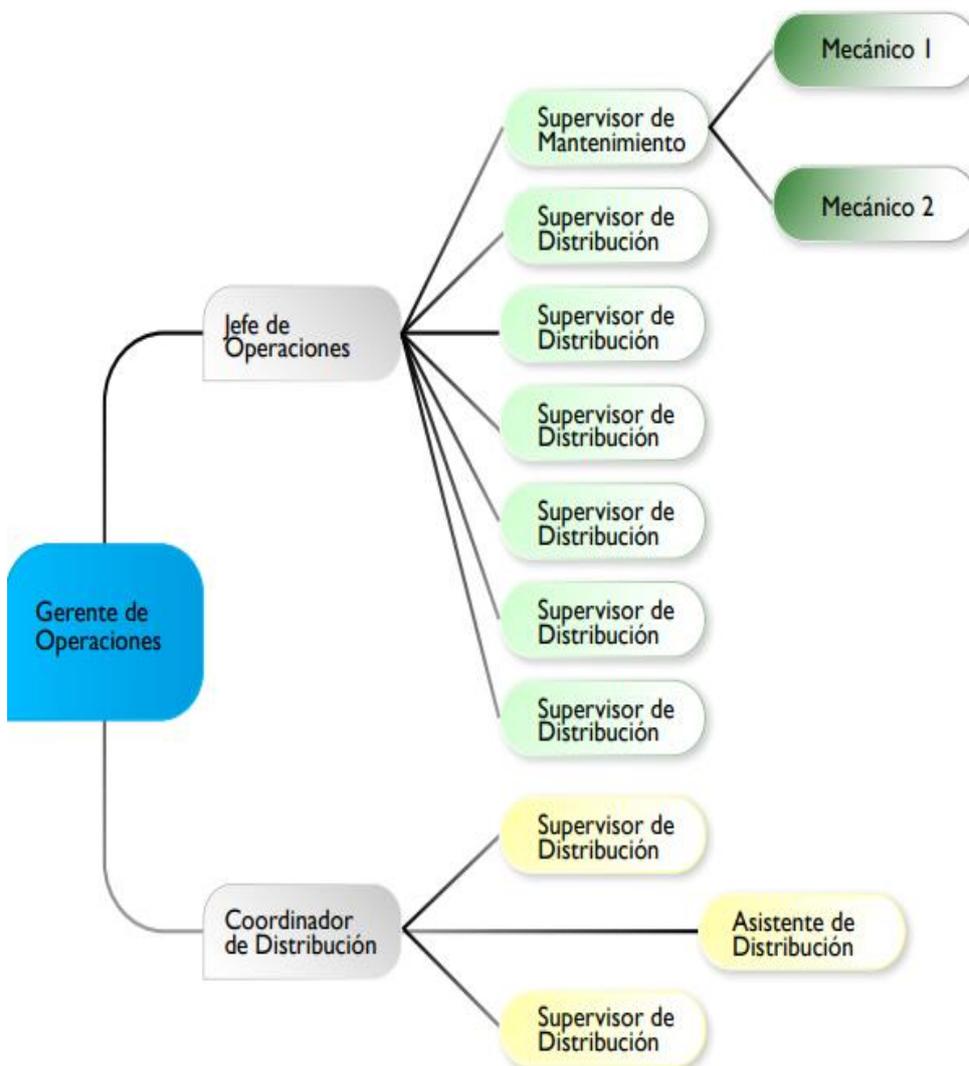


Figura 4.27 Organigrama de la Empresa Transporte S.A

Elaborado: por las autoras

	MANUAL DE CALIDAD	Elaborado :01/12/2018
	TRANSPORTE S.A	Versión .01 Código :SGC-MC-001

Roles y Responsabilidades

Gerente de operaciones:

Persona encargada de organizar, guiar y establecer las políticas, normas que garanticen el correcto funcionamiento de la compañía. En base al valor humano es la persona que se encarga de crear un ambiente en el que los colaboradores puedan lograr sus objetivos en el tiempo estipulado con las herramientas necesarias, la inversión necesaria, en resume buscar la optimización de los recursos requeridos y disponibles.

Jefe de operaciones:

Dirigir el correcto funcionamiento administrativo y operativo de la empresa, de igual manera garantizar que los colaboradores cumplan sus funciones y actividades garantizando la satisfacción al cliente

Coordinador de operaciones:

Realizar seguimiento a los procesos y actividades de cada persona con el fin de garantizar el buen uso de los recursos en el mejor tiempo posible bajo los procesos y procedimientos establecidos en la empresa.

Supervisor de mantenimiento:

Realizar las actividades establecidas bajo las normas, reglamentos o procedimientos que rigen en el área de mantenimiento, coordinar las actividades de reparaciones y mantenimiento de la mecánica de los camiones de la empresa, velar por el funcionamiento y el buen uso de los camiones realizando mantenimientos preventivos y de corrección

	MANUAL DE CALIDAD	Elaborado :01/12/2018
	TRANSPORTE S.A	Versión .01 Código :SGC-MC-001

Mecánicos:

Dar soporte al supervisor de mantenimiento, realizar diagnósticos de los daños presentados día a día, reparación de los daños ocasionados por el uso de las unidades, cumplir el plan de mantenimiento establecido, realizar los mantenimientos preventivos bajo el software de mantenimiento y las indicaciones dadas por el supervisor.

Supervisor de distribución:

Recibir y planificar los requerimientos de clientes garantizando que los despachos sean realizados en tiempo y forma acorde a lo solicitado por los clientes, realizar seguimiento de los despachos hasta que el camión llegue a su punto final, garantizar el índice de servicio al cliente buscando la máxima satisfacción en las operaciones cumpliendo con los procedimientos de la empresa.

Asistente de distribución:

Dar apoyo a la coordinadora de operaciones y a los supervisores de las diferentes cuentas, hacer seguimiento de rutas a cada uno de los camiones detectando posibles anomalías o riesgos en cada una de las operaciones.

4.8.6 Planificación

Acciones para abordar riesgos y oportunidades

Transporte S.A tiene el contexto 4.1 y las necesidades y expectativas de las partes interesadas 4.2 y determinar las oportunidades o riesgos con el fin de aumentar los efectos deseables, asegurar que el sistema de calidad logre los resultados previsto y lograr la mejora

	MANUAL DE CALIDAD	Elaborado :01/12/2018
	TRANSPORTE S.A	Versión .01 Código :SGC-MC-001

Objetivo de calidad

La alta gerencia y cada empleado aseguran que los objetivos de calidad sean incluidos los necesarios para cumplir con los requisitos del servicio, se establezcan en funciones y niveles relevantes dentro de la organización. Los objetivos de calidad son medibles y consistentes con la política de calidad.

El administrador del sitio o el supervisor de la tienda es responsable de establecer y mantener los siguientes objetivos de calidad:

Tabla 4.9 Cuadro de Objetivos de calidad

Política	Objetivo de la calidad	Meta del año (2018-2019)		Indicadores	Responsables	Fecha de cumplimiento	Seguimiento	Plan de acción
		Actual	%					
Responsabilidad Logística	Disminuir el tiempo de entregan	Actual	-5%	Tiempo de alistamiento /viaje	Coordinador de operaciones	Septiembre 2019	Mensual	Eliminaciones pasos innecesarios para la entregar del servicio
Responsabilidad Logística	Aumentar entregas perfectas	Actual	-4%	Calificación del cliente/viaje	Supervisor de distribución	Septiembre 2019	Cada viaje	Implementación de reglamento sobre las actividades realizadas
Responsabilidad Logística	Aumentar número de vehículos almacenados	Actual	-5%	Para aumentar el número de servicios	Supervisor de distribución:	Septiembre 2019	Semestral	Ofrecer el servicio de acopio para clientes nuevos
Responsabilidad Logística	Disminuir pérdida de accesorios en los vehículos	Actual	-20%	Accesorios perdidos en el mes	Supervisor de mantenimiento	Septiembre 2019	mensual	Realizar capacitaciones de sistemas seguridad

Elaborado: por las autoras

	MANUAL DE CALIDAD	Elaborado :01/12/2018
	TRANSPORTE S.A	Versión .01 Código :SGC-MC-001

Transporte S.A planifica:

Implementar las acciones en los procesos de gestión de calidad que se encuentra referido en el punto 4.4 y evaluar la eficacia de esta acción.

4.8.7 Recursos

Generalidades

Transporte S.A tiene el conocimiento que necesita una adecuada aplicación mantenimiento del sistema documentando por lo cual la organización pone los recursos que necesitas no solo en lo económico sino También en lo tecnológico y en otros cumplimientos requeridos.

Personas

El personal de trabajo es indispensable para la organización ya que esto genera a la organización valor agregado por esta razón Transporte S.A pone lineamientos de cada puesto idóneo para cada trabajador.

Todo el personal de trabajo debe tener conocimiento de las funciones que hacen dentro de la organización y responsabilidades a hacer dentro de la empresa por lo cual la empresa detallo las actividades que cada puesto de trabajo que se encuentra en el punto 5.3.

Infraestructura

La Infraestructura en la organización proporciona las instalaciones adecuadas y modernas para brindar el servicio de transporte debido a que esto es necesario para lograr la satisfacción del cliente.

	MANUAL DE CALIDAD	Elaborado :01/12/2018
	TRANSPORTE S.A	Versión .01 Código :SGC-MC-001

Entorno de trabajo

La organización determina y gestiona el entorno de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del servicio. El Departamento de Instalaciones y el Gerente General son responsables de identificar y controlar los requisitos del entorno laboral.

Competencias de cliente

La formación necesaria al igual que las competencias requeridas para desempeñar cada cargo dentro de la empresa en el manual de funciones de la empresa, la organización Brinda capacitación en los aspectos necesarios tanto administrativa como operativo para garantizar la correcta realización de las actividades propuestas. **Ver en el manual de procedimiento que contiene el manual de funciones.**

Comunicación Interna

La alta dirección garantiza que se establezcan procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y que la comunicación tenga lugar con respecto a la efectividad del sistema de gestión de calidad. Esto se logra mediante reuniones programadas, boletines informativos, sitio de intranet, anuncios por correo electrónico, capacitación, etc.

Para lograr una mejor comunicación laboral interna la empresa estableció los siguientes puntos:

- Reuniones mensuales para evaluar y comunicar el cumplimiento de los objetivos corporativos.
- Reuniones mensuales entre la gerencia y el jefe de logística.
- Reuniones semanales entre el jefe de logística y los colaboradores (Conductores, Mecánicos, Auxiliares).

	MANUAL DE CALIDAD	Elaborado :01/12/2018
	TRANSPORTE S.A	Versión .01 Código :SGC-MC-001

Información Documentada

Generalidades

En Transporte S.A toda la documentación del Sistema de calidad está basado en las normas ISO 9001:2015, Manual de Calidad se especifica la estructura del SGC, la referencia de los documentos vinculados según los requisitos del mismo y los alcances y exclusiones que se tengan para y con la organización.

Creación y actualización

Para una adecuada actualización y creación de un SGC la organización estableció procedimiento que especifican y detallan las actividades que hacen parte del diseño y mantenimiento del sistema, esta información esta descrita en el manual de procedimiento **ver manual de procedimiento.**

4.8.8 Operación

Planificación y control operacional

El jefe de operaciones y el coordinador de distribución supervisan las actividades de planificación e implementación para garantizar lo siguiente:

- Los requisitos del cliente y los objetivos de calidad se establecen y cumplen.
- Instalaciones, equipos y servicios de apoyo sean adecuados.
- El sistema de gestión de la calidad se implementa de manera consistente para lograr los requisitos del SGC.
- Los servicios y el rendimiento del proceso se monitorean y verifican según sea necesario para garantizar el cumplimiento de los requisitos de calidad.

	MANUAL DE CALIDAD	Elaborado :01/12/2018
	TRANSPORTE S.A	Versión .01 Código :SGC-MC-001

Determinación de los requisitos para los bienes y servicios

Comunicación con el cliente

Varios canales de comunicación están disponibles para facilitar el intercambio de información y comentarios con los clientes de Transporte S.A

- Llamadas telefónicas – Con Jefe de operaciones y supervisor de distribución
- Correos electrónicos (Empresariales) – Con jefes de operaciones y supervisor de distribución.
- Presencial. visitas corporativas – jefe de operaciones

Estos canales la información que con mayor frecuencia se maneja con los clientes son:

- Información del estado del envío de los vehículos.
- Información sobre los servicios ofrecidos por la empresa (Cotizaciones)
- Quejas, solicitudes, peticiones y reclamos.
- Horarios de entrega, horarios laborales en lote para acopio.

Determinación de los requisitos relativos a los bienes y servicios

Los requisitos que tienen relación con los servicios ofrecidos por la organización son realizados principalmente por las necesidades y requerimientos del cliente Transporte S.A determina:

- Requisitos especificados por el cliente, incluidos los requisitos de entrega y envío de todas las actividades.

	MANUAL DE CALIDAD	Elaborado :01/12/2018
	TRANSPORTE S.A	Versión .01 Código :SGC-MC-001

- Requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso específico o previsto, cuando se conozcan.
- Requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto.
Cualquier requerimiento adicional considerado necesario por la organización

Revisión de los requisitos con los bienes y servicios

Transporte S.A revisa los requisitos relacionados con el servicio, Esta revisión se lleva a cabo antes del compromiso de la organización de dar el servicio al cliente y garantiza que:

- Se definen los requerimientos del servicio
- Se resuelvan los requisitos de contrato o pedido
- La organización tiene la capacidad de cumplir con los requisitos definidos.

Los requisitos se revisan mediante la revisión del contrato y la revisión de la orden durante la entrada del pedido. Se mantienen registros de los resultados de la revisión, El Departamento de distribución y jefe de operaciones son responsables de la revisión y del mantenimiento de los registros.

Cuando el cliente no proporciona una declaración documentada del requisito, la organización confirma los requisitos del cliente antes de la aceptación, La confirmación de las órdenes verbales se realiza por correo electrónico o por escrito.

Diseño y desarrollo de los bienes y servicios

La organización definió el diseño y desarrollo de los servicios realizado y documentado en el manual de procedimientos los documentos de carácter operativo, los cuales se determinan las actividades y condiciones necesarias de conformidad con este literal.

	MANUAL DE CALIDAD	Elaborado :01/12/2018
	TRANSPORTE S.A	Versión .01 Código :SGC-MC-001

Producción y prestación de servicio

Identificación y trazabilidad

Los productos manejados por Transporte S.A se identifican en todas las etapas de manejo, almacenamiento y entrega de acuerdo con las Buenas prácticas de fabricación, además de los requisitos del cliente.

Propiedad perteneciente a los clientes

Transporte S.A. tiene varios sistemas en implementación para proteger los materiales / productos de los clientes mientras se encuentran bajo el control y la responsabilidad de la organización.

Preservación del Producto

El servicio incluye:

- Procedimientos operativos para la seguridad de los materiales o productos de los clientes.
- Gestión de comunicación con el cliente, según corresponda. (por daños o estropeo de la mercadería).
- Programa de capacitación que incluye la identificación, el seguimiento, la manipulación, el embalaje (según corresponda), el almacenamiento y la conservación / conservación adecuados de los materiales.

Control de servicio de monitoreo

La organización establece procesos para garantizar que el monitoreo de los vehículos pueda llevarse a cabo de manera adecuada y sin ningún problema en las prestaciones del servicio. El Departamento de distribución o el supervisor operativo es responsable de todos los aspectos relacionados con el sistema de control de

	MANUAL DE CALIDAD	Elaborado :01/12/2018
	TRANSPORTE S.A	Versión .01 Código :SGC-MC-001

monitoreo, para garantizar a nuestro cliente un mejor servicio y no tener daños de la mercadería.

4.8.9 Evaluación del desempeño

Seguimiento, medición, análisis y evaluación

Generalidades

La organización planifica e implementa los procesos de monitoreo, medición, análisis y mejora necesarios:

- Para garantizar la conformidad del sistema de gestión de la calidad.
- Mejorar continuamente la efectividad del sistema de gestión de la calidad.

Satisfacción del cliente

Como una de las mediciones del desempeño del sistema de gestión de calidad, la organización monitorea la información relacionada con la percepción del cliente sobre si la organización ha cumplido con los requisitos del cliente. La satisfacción del cliente se controla mediante encuestas, entrevistas con el cliente, tarjetas de calificación de satisfacción, medición de tasas de productos devueltos, estudios de mercado, etc. Los métodos para obtener y utilizar esta información están determinados por el departamento administrativo.

Análisis y evaluación

La organización realiza los análisis necesarios y evalúa los datos e información apropiados que se inician a partir del monitoreo y la medición, para utiliza los resultados para evaluar la conformidad del servicio, la satisfacción del cliente, el rendimiento y la eficacia del SGC.

	MANUAL DE CALIDAD	Elaborado :01/12/2018
	TRANSPORTE S.A	Versión .01 Código :SGC-MC-001

Auditoria interna

La organización no tiene un área encargada solo del sistema de gestión de calidad ni las auditorías internas y externas, Transporte S.A realiza periódicamente revisión de los requisitos del SGC, para ello realiza auditorias planificadas a los procesos con el fin de determinar:

- La implementación del SGC sea efectiva.
- Cumplimiento de las normas y requisitos del cliente dentro del SGC.

La gerencia y jefe de operaciones son responsables de los procesos auditados son los encargando de tomar acciones correctas y es responsabilidad de la gerencia evaluar la efectividad de dichas acciones.

Revisión por la dirección

Transporte S.A está planeado e incluye las siguientes consideraciones:

Revisión de la administración: La evaluación del SGC se basa en una revisión de los aportes de información de la administración estos incluyen:

- El estado de las acciones de revisiones de gestión anteriores tanto externos e internos para el SGC.
- Satisfacción del cliente y comentarios de las partes interesadas.
- La medida en que se han alcanzado los objetivos de calidad.
- Desempeño de procesos y conformidad de productos y servicios.
- resultados de la auditoría.

Además, las aportaciones de la revisión de la gestión deben incluir la adecuación de los recursos, la efectividad de las acciones tomadas para abordar los riesgos y

	MANUAL DE CALIDAD	Elaborado :01/12/2018
	TRANSPORTE S.A	Versión .01 Código :SGC-MC-001

oportunidades de mejora. Los resultados de las reuniones de revisión de la gerencia se mantendrán.

Resultados de la revisión de gestión

Los resultados de la revisión de gestión incluyen decisiones y acciones relacionadas con lo siguiente:

- oportunidades para mejorar
- Cambios necesarios para el SGC
- Necesidades de recursos

Los documentos e información de la reunión de revisión de la gerencia se retienen según lo exigen los procedimientos aplicables.

4.8.10 Mejora

Generalidades

Transporte S.A determina y selecciona oportunidades de mejora e implementa las acciones necesarias para cumplir con los requisitos del cliente y mejorar la satisfacción del cliente, tomamos en cuentas estos siguientes puntos:

- Mejorar el servicio para cumplir con los requisitos, así como para atender las necesidades y expectativas.
- Corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados.
- Mejorar el rendimiento y la eficacia del SGC.

	MANUAL DE CALIDAD	Elaborado :01/12/2018
	TRANSPORTE S.A	Versión .01 Código :SGC-MC-001

No conformidad y acción correctiva

La Organización para hacer el correcto tratamiento de mejoras que necesitan en las no conformidades que pueden afectar al SGC y la implementación de las acciones correctivas, ha determinado las siguientes acciones:

- Evaluación de las causas de las no conformidades
- Mejora que eliminen la causa raíz de la no conformidad
- Revisar la efectividad de las acciones tomadas para la eliminación de la causa
- Demostrar los resultados de las acciones tomadas
- Determinaciones de no conformidades

Mejora continua

Para dar seguridad y cumplimiento adecuado y continuo al SGC la gerencia y el jefe de operaciones son representantes de las funciones administrativas y operativas de Transporte S.A. son las encargadas y responsables de la toma de decisiones en busca de un mejoramiento continuo.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMIENDACIONES

5.1. Conclusiones

Del trabajo desarrollado se desprenden las siguientes conclusiones:

Inicialmente se evidenció, que la empresa no tenía detallados los procesos de forma adecuada y la redacción de los procedimientos estaba incompleta. A base de los objetivos planteados al inicio del trabajo y para la obtención de datos se aplicó la metodología Design Thinking, además encuestas al personal interno con la finalidad de conocer el estado de los procesos y procedimientos de la empresa Transportes S.A., a partir de ello se obtuvieron resultados que se detallaron en el capítulo anterior

Con relación a las encuestas, se aprecian los siguientes resultados:

- Solo el 10% del personal conoce los procedimientos en un 75% a 100%.
- El 10% considera que los procedimientos están acorde a la operación en un 75% a 100%.
- El 20% considera que los procedimientos se actualizan de forma semestral y el 60% de modo anual.
- El 50% de ellos considera que los procedimientos actuales controlan la operación en un 50% a 75%.
- El 60% de los encuestados considera que los procedimientos no abarcan toda la operación.
- El 80% de los encuestados considera que no hay cumplimiento de los procedimientos existentes.

A partir de los antes dicho, se concluye que el conocimiento de los procedimientos por parte del personal es bajo, y se considera en poco porcentaje que dichos procedimientos abarcan toda la operación, pues se indicó que no hay personal responsable de hacer cumplir los mismos, ni compromiso por parte de los empleados.

A base de los resultados que definen los objetivos 2 y 3, se elaboró el Manual de Calidad y el Manual de Procesos. En ellos se detalla el Manual de Funciones, Manual de procedimientos, Mapa de Procesos con sus respectivas caracterizaciones, cuya finalidad es que el personal tenga claro el flujo de la operación con sus respectivos responsables.

Se realizó encuestas a ocho clientes para conocer el nivel de servicio y se obtuvo los siguientes resultados:

- El 50% contestaron con una puntuación de 9 calificándolo como muy bueno la probabilidad de recomendar el servicio a otras empresas.
- El 63% contestaron con 8 calificando como bueno el servicio que se ofrece
- El 43% contestaron con 9 con una calificación de muy bueno el entendimiento de sus requerimientos.
- El 63% contestaron con 9 y 10 resultando una calificación de muy bueno sobre si la comunicación fue rápida y efectiva.
- En la gestión de reclamos el 62% contestó con 9 y 10 con una calificación de muy bueno.
- El 75% de los encuestados contestaron con 9 y 10 calificando con muy bueno la adaptación a las necesidades del cliente.
- El 37% contestó con 9 y 10 con una calificación de muy bueno si las soluciones ofrecidas van más allá de los requerimientos del cliente.

En resumen, las encuestas al cliente dieron un resultado de 57% correspondiente a muy bueno, 39% bueno y 4% regular. Y los comentarios fueron los siguientes:

- Falta de comunicación.
- Falta de seguimiento de tiempo en la operación.
- Demora en devolución de documentos.

Para mejorar los puntos encontrados se programaron dos capacitaciones al año de servicio al cliente. Por otro lado, se hará uso de un programa de una de las filiales extranjeras con el fin de medir los tiempos de entrega y aplicar indicadores de la misma filial como:

- Indicador de tiempos
- Detalle de indicador de tiempos
- Índice de acuse de recibo de documentos

- Proveedores con mayores incidentes.

5.2. Recomendaciones

- Se recomienda que los jefes y la alta dirección se involucren en la implementación de la Norma ISO 9001:2015 haciendo partícipes a todo el equipo de trabajo para que exista un sentido de responsabilidad por parte de todos.
- Los jefes deben incentivar el cumplimiento de los procedimientos y así mismo, incentivar el compromiso por parte de cada persona especialmente de los supervisores quienes son los que manejan directamente la operación.
- Hacer partícipes del proceso a los conductores, puesto que son las personas que intervienen directamente en los riesgos de la operación, se debe compartir la matriz de riesgo y capacitarlos acorde a sus operaciones.
- Debe haber una retroalimentación continua de los procesos, procedimientos, matriz de riesgo y objetivos principales que dan lugar a la satisfacción del cliente.
- Se debe hacer seguimiento a la satisfacción al cliente implementando los indicadores de la filial extranjera detallados en el plan de mejora.
- Se recomienda establecer un equipo de auditores internos para las auditorías constantes a los procesos y de esta manera garantizar el cumplimiento de los procedimientos.

BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Nacional Constituyente . (25 de junio de 2012). Reglamento de la ley de transporte terrestre tránsito y seguridad vial. Obtenido de: <https://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Decreto-Ejecutivo-No.-1196-de-11-06-2012-REGLAMENTO-A-LA-LEY-DE-TRANSPORTE-TERRESTRE-TRANSITO-Y-SEGURIDAD-VIA.pdf>
- Amaya, J. (2014). Gerencia: Planeacion & Estrategia. Obtenido de Google Academico: <https://books.google.com.co/books?id=8Flzg6f8dOsC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Asamblea Constituyente. (2015). Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad vial. Obtenido de Ediciones Legales: https://www.etapa.net.ec/Portals/0/TRANSPARENCIA/Literal-a2/LEY-ORGANICA-DE-TRANSPORTE-TERRESTRE_-TRANSITO-Y-SEGURIDAD-VIAL.pdf
- Asociación Española para la Calidad -AEC. (2012). *Diagrama de Causa-Efecto*. Obtenido de Asociación Española para la Calidad (AEC) : <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/diagrama-de-causa-efecto>
- Briceño, L., & Troya, L. (02 de Noviembre de 2017). El Design Thinking rompe los parámetros del emprendimiento. Obtenido de Caja negra : <http://lacajanegra.com.ec/el-design-thinking-rompe-los-parametros-del-emprendimiento/>
- Carrasco, J. B. (2009). Gestión de Procesos. Santiago: Editorial Evolución S.A.
- CFN-Corporación Financiera Nacional. (septiembre de 2017). Ficha Sectorial: Transporte Terrestre De Pasajeros Por Sistemas. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/09/Ficha-Sectorial-Transporte-Terrestre-.pdf>
- Congreso Nacional. (22 de Febrero de 2007). Ley Del Sistema Ecuatoriano De La Calidad. Obtenido De Congreso Nacional: <http://www.acreditacion.gob.ec/wp-content/uploads/2016/12/LEY-DEL-SISTEMA-CUATORIANO-DE-LA-CALIDAD.pdf>

- Cuatrecasas, L. (Ed). (15 de febrero de 2010). *Gestión Integral de la Calidad Implantación, control y certificación*. Barcelona, España:: Profit Editorial. .
Obtenido de Comunidad de Comercio Exterior:
<http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/flujoograma-del-proceso-de-importaci-n-y-sus-principales>
- Dinngo. (s.f.). Design Thinking en Español. Obtenido de www.designthinking.es:
<https://designthinking.es/inicio/herramienta.php?id=5&fase=empatiza>
- Escuela Europea de Excelencia . (5 de mayo de 2016). *¿Cómo es un mapa de procesos basado en la norma ISO 9001 2015?* Obtenido de nueva normas ISO 9001:2015: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/05/como-es-un-mapa-procesos-basado-norma-iso-9001-2015/>
- Escuela Europea de Excelencia . (31 de 10 de 2017). *Cuáles son los pasos básicos para implementar la norma ISO 9001:2015*. Obtenido de Nuevas Normas ISO: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2017/10/pasos-basicos-norma-iso-9001/>
- Fernandez, M. A. (2003). *El Control, Fundamento de la Gestión por procesos y la Calidad* . ESIC EDITORIAL.
- ISO. (15 de Septiembre de 2015). *NORMA INTERNACIONAL*. Obtenido de International Organization for Standardization:
<https://www.bps.gub.uy/bps/file/13060/1/normativa-internacional-iso-9001.2015.pdf>
- Kearns, D. T. (Junio de 2012). *Benchmarking*. Obtenido de Xerox. Corporation:
<https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/benchmarking-120617062352-phpapp01.pdf>
- L.Lopez. (2016). *Implantación de un sistema de calidad. Los diferentes sistemas de calidad existen en la organización*. Obtenido de España: Ideas Propias:
[file:///C:/Users/nadya/Downloads/1733-Texto%20del%20art%C3%ADculo-6668-4-10-20181028%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/nadya/Downloads/1733-Texto%20del%20art%C3%ADculo-6668-4-10-20181028%20(2).pdf)
- López, P. (2009). *Cómo documentar un sistema de gestión de calidad según ISO 9001:2015*. Madrid: FC Editorial.
- López, P. (7 de MAYO de 2014). *Novedades ISO 9001:2015*. Madrid : Fundación Confemetal. Obtenido de FINANZAS I:
<https://finanzasunounivia.wordpress.com/2014/05/07/la-inversion-inicial/>

- Lopez, P. (2015). *Cómo documentar un sistema de gestión de calidad según iso 9001:2015*. Obtenido de FC EDITORIAL: <https://www.scribd.com/document/353643821/Como-Documentar-Un-Sistema-de-Gestion-de-Calidad-Segun-Iso-9001>
- Macías, J. C. (29 de 12 de 2010). *LEY DEL SISTEMA ECUATORIANO DE LA CALIDAD*. Obtenido de LEXIS: http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_sistema.pdf
- Martínez, J. A. (2015). *Guía para la aplicación de UNE-EN ISO 9001:2015*. Obtenido de AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación), 2015: http://sirse.info/wp-content/uploads/2015/11/PUB_DOC_Tabla_AEN_11328_1.pdf
- Michael E. Porter. (2019). *Ser Competitivo*. Escuela de negocios Harvard.
- Mira, J., & Soler, D. (2015). *Manual de transporte de mercancías*. Marge Books.
- Montero, R. S.-T. (2016). *Proyecto de Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 en la Empresa Pinatar Arena Football Center*. Obtenido de UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA: <http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/5818/tfg-san-pro.pdf?sequence=1>
- Onteniente, A. (junio de 2009). *CASO NISSAN MOTOR IBERICA: Reingeniería de procesos, tecnología y oportunidades para mejora de calidad y productividad*. Obtenido de Measure Control .com: <https://economipedia.com/definiciones/comercio-exterior.html>
- Ortega, M. S., & Blázquez Cevallos, P. (2014). *Design thinking: Lidera el presente. Crea el futuro*. ESIC Editorial.
- Ortiz, Ó. C. (2016). *Teoría y práctica bajo la norma ISO 2015*. Obtenido de SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD : <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/09/Sistemas-de-gestio%CC%81n-de-calidad-1ra-Edicio%CC%81n.pdf>
- Pérez, L. (2013). *¿Cuál es la importancia de las alianzas estratégicas entre empresas?* Obtenido de <https://blogs.unitec.mx/vida-universitaria/emprendedores/la-importancia-de-las-alianzas-estrategics-entre-empresas>.

- Prometeo. (2018). *Guía Tributaria*. Obtenido de www.prometeopro.com:
<https://www.prometeopro.com/guia-tributaria/impuestos-administrados-por-la-senae/aranceles-y-otros-recargos-a-las-importaciones/>
- Rámirez, A. C. (2015). *Logística Comercial Internacional*. Universidad del Norte.
- Revista Ekos. (2015). *Certificación: Un pase hacia la excelencia*. Obtenido de Revista Ekos :
<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=6128>
- Rincón, R. D. (26 de Febrero de 2013). *Modelo para la implementación de un sistema de Gestión de calidad basado en la norma ISO*. Obtenido de <file:///C:/Users/nadya/Downloads/947-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2922-1-10-20120615.pdf>
- Rojas, L. C. (2016). *MANUAL DE CALIDAD PARA UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA*. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia:
https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11497/Art%C3%ADculo%20Larry%20Cardenas%20%2027_03_2014%20final%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sánchez, P. J. (2006). *Sistemas de Gestión de Calidad (Iso 9001:2015)*. Málaga-España: ICB.S.L.(Interconsulting Bureau S.L).
- Sarries, L. (22 de Junio de 2008). *Buenas prácticas y benchmarking*. Madrid , Colombia: Libros Profesionales de Empresa (ESIC).
- SECOM . (19 de Mayo de 2011). *MANUAL DE CALIDAD*. Obtenido de Primer Servicio de Compañías:
https://www.secom.com.uy/SECOM_Manual_de_Calidad_2016.pdf
- Servicio de Rentas Internas. (Diciembre de 2018). SRI. Obtenido de SRI Web site:
<http://www.sri.gob.ec>
- Servicios Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE). (2015). *Listado de Importadores* . Guayaquil.
- Trasporte de Vehiculos y Mercancias . (2015). *Manual de Calidad* . Obtenido de TRANSPORTES AR S.A.S.:
http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/5224/658562S211D_Anexo.pdf;jsessionid=529D1A286D7099360A4D709F5C993A7B?sequence=2

Universidad de Harvard. (1995). Estrategia Poder de Negociación de los Clientes.
Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com/poder-de-negociacion-de-los-clientes/>

Universidad Nacional del Cuyo. (2010). *Notas de Miguel Angel* . Mendoza :
Universidad Nacional del Cuyo.

APÉNDICES

	MANUAL DE CALIDAD	Elaborado :01/12/2018
	TRANSPORTE S.A	Versión .01 Código :SGC-MC-001

APÉNDICES 1 – FODA – Matriz fuerzas internas y externas

FODA de la empresa Transporte S.A

El marco teórico del análisis del FODA consiste en identificar los puntos estratégicos de la organización y particularmente sus fuerzas y debilidades se capacitan para afrontar los cambios que se están produciendo en el entorno económico, también podemos utilizar las oportunidades para determinar los recursos exclusivos o competencias de la organización, realizando dicho análisis detectamos los resultados expresado a continuación:

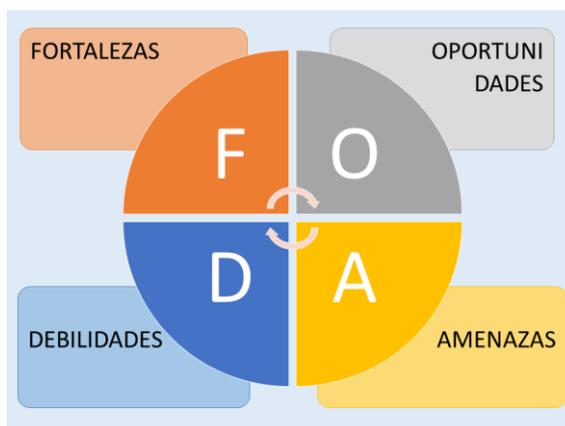


Figura 1 apéndices FODA Manual de Calidad

Elaborado: por las autoras

Fortalezas

- Nuestro cliente es de primera línea.
- La empresa multinacional tiene 78 años de trayectoria en el mercado.
- La infraestructura y la ubicación geográfica colabora con la tarea de desarrollo óptimo.
- La cultura a la cual aspira la organización con la incorporación de las normas ISO 9001:2015 hace que marque la diferencia entre el resto.

- Cuenta con flota propia y flota tercera calificada para atender todos los requerimientos de sus clientes actuales y futuros.
- Recursos financieros para implementación de nuevos proyectos logísticos
- Satisfacción de los clientes con el servicio final.
- Personal con años experiencia y altamente calificados para la operación

Oportunidades

- La implementación de un sistema de Calidad de las normas ISO 9001:2015 permitiría incrementar la utilidad.
- Aumentar su participación del mercado
- Aumentar su calidad de servicios a sus clientes
- Mejorar tecnológicamente

Debilidades

- Falta de actualización de procedimientos
- Falta de sistema de trazabilidad, el mismo que está en proceso de implementación actualmente
- Falta de difusión y personas responsables de hacer cumplir los procesos y procedimientos
- Falta formalizar relación con la flota tercera

Amenazas

- Competencia muy agresiva por fleteros que son personas naturales
- Tarifas competitivas en el mercado
- No contar con camiones refrigerados propios en la ciudad de Guayaquil, y solo depender de flota externa
- No brindar servicios extras en el rubro como por ejemplo salida de camiones de puertos

	MANUAL DE CALIDAD	Elaborado :01/12/2018
	TRANSPORTE S.A	Versión .01 Código :SGC-MC-001

Matriz de fuerzas internas y externas

Tabla 1 apéndices Matriz de fuerzas internas y externas

Matriz EFI			
Fortalezas	Peso	Calificación	Puntuación
Empresa con años de experiencia en el mercado	0,1	3	0,3
Flota propia y tercera calificada	0,3	4	1,2
Recursos financieros para implementación de nuevos proyectos	0,05	3	0,15
Trabajadores con alta motivación	0,11	4	0,44
Subtotal fortalezas			2,09
Debilidades	Peso	Calificación	Puntuación
No cuenta con software de trazabilidad en la operación	0,15	1	0,15
Falta de actualización y difusión de procedimientos	0,2	1	0,2
Plan de mantenimiento sin difusión periódica, solo se informa días antes para revisar disponibilidad del camión	0,09	2	0,18
Subtotal debilidades			0,53
Total	1		2,62

Elaborado: por las autoras

Los resultados ponderados por debajo de 2,5 indican que las empresas son débiles en el aspecto interno. También es muy importante realizar en análisis por separado de las debilidades y las fortalezas internas, en nuestro caso la suma total de las debilidades es de 0,53 y la suma de las fortalezas es de 2,09 por lo tanto la empresa tiene más fortalezas internas que debilidades internas

	MANUAL DE CALIDAD	Elaborado :01/12/2018
	TRANSPORTE S.A	Versión .01 Código :SGC-MC-001

Tabla 2 apéndices Matriz EFE

Matriz EFE			
Oportunidades	Peso	Calificación	Puntuación
Alianzas con fleteros externos	0,2	3	0,6
Se necesita fuerte inversión para empezar una empresa en el sector de transporte, adicional de los costos que se incluyen dentro del requerimiento de los clientes, y este punto es una barrera para los futuros proveedores de transporte	0,08	2	0,16
Poca competencia con empresas de la misma altura en el sector de distribución nacional, en cuanto a experiencia y poder de inversión	0,1	3	0,3
Empresa reconocida a nivel nacional e internacional	0,2	3	0,6
Subtotal fortalezas			1,66
Amenazas	Peso	Calificación	Puntuación
Competencia de fleteros (personas naturales) con pocos camiones	0,1	2	0,2
Competencia de empresas que ofrecen mas servicios como exportación, importación, refrigerados	0,12	2	0,24
Tarifas competitivas en el mercado	0,2	3	0,6
Subtotal debilidades			1,04
Total	1		2,7

Elaborado: por las autoras

En la matriz EFE se tuvo un resultado de 2,7 lo cual significa que la empresa está respondiendo de manera adecuada pero no excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su sector

En la matriz EFE se tuvo un resultado de 2,7 lo cual significa que la empresa está respondiendo de manera adecuada pero no excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su sector

	MANUAL DE CALIDAD	Elaborado :01/12/2018
	TRANSPORTE S.A	Versión .01 Código :SGC-MC-001

APÉNDICES 2- MAPA DE PROCESOS

Figura 2 apéndices Mapa de Procesos



Elaborado: por las autoras