

# UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y  
ECONOMÍA EMPRESARIAL

CARRERA DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE

**Tema: “Gestión de transporte y la calidad del servicio en la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. de la ciudad de Tulcán”**

Trabajo de Integración Curricular previo a la obtención del  
título de Ingeniero en Logística y Transporte

**AUTOR:** Coral Coral Jefferson Stiven

**TUTOR:** MSc. Iván Alirio Realpe Cabrera

Tulcán, 2025.

## CERTIFICADO DEL TUTOR

Certifico que el estudiante Coral Coral Jefferson Stiven con el número de cédula 0402074843 ha desarrollado el Trabajo de Integración Curricular: "Gestión de transporte y la calidad del servicio en la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. de la ciudad de Tulcán"

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en la Codificación del Reglamento de Régimen Académico y de Estudiantes de la UPEC, por lo tanto, autorizo la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.



IVAN ALIRIO  
REALPE  
CABRERA  
2025-09-09  
15:27-05:00

---

MSc. Iván Alirio Realpe Cabrera

**TUTOR**

Tulcán, septiembre de 2025.

## AUTORÍA DE TRABAJO

El presente Trabajo de Integración Curricular constituye un requisito previo para la obtención del título de Ingeniero en la Carrera de logística y transporte de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial

Yo, Coral Coral Jefferson Stiven con cédula de identidad número 0402074843 declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.



---

Coral Coral Jefferson Stiven

**AUTOR**

Tulcán, septiembre de 2025.

## **ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

Yo, Coral Coral Jefferson Stiven declaro ser autor de los criterios emitidos en el Trabajo de Integración Curricular: "Gestión de transporte y la calidad del servicio en la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. de la ciudad de Tulcán" y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes de posibles reclamos o acciones legales.



---

Coral Coral Jefferson Stiven

**AUTOR**

Tulcán, septiembre de 2025.

## **AGRADECIMIENTO**

Con infinita gratitud, quiero comenzar este agradecimiento reconociendo a Dios, fuente de fortaleza, sabiduría y guía en cada paso de mi vida. Su presencia constante en mi camino ha sido mi mayor soporte, dándome ánimo en los momentos de dificultad y esperanza en los días más desafiantes. A Él le debo todo lo que soy y todo lo que he logrado.

Extiendo mi agradecimiento a mi tutor, MSc. Iván Alirio Realpe Cabrera, cuya paciencia, dedicación y conocimiento fueron fundamentales en la culminación de este proyecto. Su apoyo, sus consejos y su profesionalismo no solo enriquecieron este trabajo, sino también mi formación personal y académica.

A mis padres, les debo todo lo que he alcanzado. Gracias por su amor incondicional, su esfuerzo incansable y su fe en mí. Ustedes son la base sólida que me ha sostenido en los momentos difíciles, y su ejemplo de sacrificio y perseverancia me inspira a dar lo mejor de mí en todo lo que hago.

A mis hermanos, quienes han sido mis compañeros de vida, gracias por su apoyo constante, sus palabras de aliento y su cariño. Cada uno de ustedes ha contribuido, con su presencia y confianza, a que hoy alcance este logro tan importante.

También quiero agradecer a mis amigos y colegas por su compañía durante este proceso, por los momentos compartidos y por ser una fuente de ánimo y fortaleza en los días más complicados. Su amistad y apoyo han sido invaluable.

Finalmente, mi gratitud eterna a todas las personas que, de alguna manera u otra, aportaron a este logro tan importante en mi vida. Cada palabra de aliento, cada gesto de apoyo y cada momento compartido ha dejado una huella imborrable en mi vida.

Coral Coral Jefferson Stiven

## DEDICATORIA

A mi madre, por ser el alma firme detrás de cada uno de mis pasos. Por ser ejemplo incansable de fortaleza, amor y sacrificio. Tu entrega diaria, tu fe en mí incluso cuando yo dudé, y tu capacidad de dar sin esperar nada a cambio, han sido la luz que ha guiado mi camino. Gracias por enseñarme con hechos, más que con palabras, que el amor verdadero se demuestra en los momentos difíciles, y que los sueños se alcanzan, no solo con talento, sino con trabajo, humildad y constancia. Esta meta alcanzada es también tuya, porque cada logro mío nace del cimiento que tú construiste con tanto esfuerzo.

A mi hijo Samuel Coral, que con apenas tres meses de vida ya ocupa todo el espacio de mi corazón. Tu llegada marcó un antes y un después en mi vida. Me mostraste que el amor puede ser infinito, y que hay razones más grandes que uno mismo para luchar. Aunque aún no entiendas palabras, quiero que sepas que esta tesis fue escrita pensando en ti, en el futuro que deseo ofrecerte, en el ejemplo que quiero darte. Que cada letra aquí sea una semilla que algún día te inspire a perseguir tus propios sueños con valor y fe.

A ustedes dos, mi madre y mi hijo, mis dos amores más grandes, les dedico esta meta alcanzada. Que la bendición de Dios sea la luz que nos guíe siempre hacia adelante, la fuerza que nos impulse en cada nuevo reto y el refugio en los momentos de incertidumbre. Que Su gracia nos acompañe en cada paso, iluminando nuestro camino y llenando nuestro futuro de esperanza, fe y perseverancia.

Coral Coral Jefferson Stiven

## ÍNDICE

<b>RESUMEN.....</b>	<b>15</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>16</b>
<b>I. EL PROBLEMA.....</b>	<b>19</b>
<b>1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>19</b>
<b>1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>20</b>
<b>1.3. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>20</b>
<b>1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>21</b>
1.4.1. Objetivo General .....	21
1.4.2. Objetivos Específicos .....	21
1.4.3. Preguntas de Investigación .....	21
<b>II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>24</b>
2.2.1. Teoría de las restricciones según Eliyahu M. Goldratt.....	24
2.2.2. Teoría de la calidad Total desde la perspectiva de Edward Deming .....	24
2.2.3. La gestión en su definición.....	25
2.2.4. La gestión del transporte.....	25
2.2.4.1. Importancia de la gestión del transporte .....	26
2.2.4.2. Procesos de la gestión del transporte .....	27
2.2.5. Modelo <i>Servqual</i> .....	31
2.2.5.1. Importancia del modelo <i>Servqual</i> .....	31
2.2.5.2. Dimensiones del modelo <i>Servqual</i> .....	32
2.2.6. Satisfacción al cliente.....	33
2.2.7. Importancia de la satisfacción al cliente .....	34
2.2.8. ISO 9001-2015.....	34
2.2.8.1 Capítulo 4: Contexto de la organización .....	34

2.2.8.2. Capítulo 5: Liderazgo.....	34
2.2.8.3. Capítulo 6: Planificación .....	34
2.2.8.4. Capítulo 7: Soporte .....	34
2.2.8.5. Capítulo 8: Operación.....	35
2.2.8.6. Capítulo 9: Evaluación de desempeño .....	35
2.2.8.7. Capítulo 10: Mejora .....	35
2.2.9. ISO 31000-2018.....	35
<b>III. METODOLOGÍA .....</b>	<b>36</b>
<b>3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO .....</b>	<b>36</b>
3.1.1. Cualitativo .....	36
3.1.2. Cuantitativo .....	36
3.1.3. Tipo de Investigación.....	36
3.1.3.1. Descriptiva.....	36
3.1.3.2. Bibliográfica .....	37
3.1.3.3. De campo.....	37
<b>3.2. IDEA A DEFENDER .....</b>	<b>37</b>
<b>3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....</b>	<b>37</b>
3.3.1. Definición y operacionalización de variables .....	37
<b>3.4. MÉTODOS UTILIZADOS.....</b>	<b>39</b>
3.4.1. Inductivo .....	39
3.4.2. Deductivo .....	39
<b>3.4.3. Técnicas e instrumentos.....</b>	<b>39</b>
3.4.3.1. Encuesta .....	39
3.4.3.2. Entrevistas .....	39
3.4.3.3. Observación .....	40
<b>3.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO .....</b>	<b>40</b>
3.5.1. Población.....	40
3.5.2. Muestra.....	40

3.5.3. Cálculo del tamaño muestral .....	40
<b>IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>42</b>
<b>4.1. RESULTADOS .....</b>	<b>42</b>
4.1.1. Diagnosticar la gestión de transporte en la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. de la ciudad de Tulcán.....	42
4.1.1.1. Recepción y almacenamiento .....	42
4.1.1.2. Evaluación de la flota y almacenamiento para el transporte de encomiendas .....	44
4.1.1.3. Planificación de las rutas de encomiendas .....	45
4.1.1.4. Distribución de encomiendas .....	47
4.1.1.5. Problemas de la gestión de transporte .....	69
4.1.2. Evaluar la calidad de servicio en la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. de la ciudad de Tulcán.....	69
4.1.2.1. Instalaciones de la empresa .....	69
4.1.2.2. Estado y limpieza de los vehículos.....	70
4.1.2.3. Claridad y profesionalidad de los documentos.....	72
4.1.2.4. Tiempo de entrega de las encomiendas .....	73
4.1.2.5. Recibimiento de documentos al momento del envío .....	74
4.1.2.6. Seguridad contra accidentes dentro de la ruta.....	75
4.1.2.7. Satisfacción con la calidad del servicio percibido.....	76
4.1.2.8. Tiempo de entrega de las encomiendas .....	77
4.1.2.9. Satisfacción con el seguimiento de las encomiendas .....	78
4.1.2.10. Trato del personal operativo .....	79
4.1.2.11. Eficiencia en el proceso de pago .....	80
4.1.2.12. Recibimiento del paquete en buen estado.....	81
4.1.2.13. Importancia de la seguridad en el servicio de transporte .....	82
4.1.2.14. Amabilidad y cortesía del personal.....	83
4.1.2.15. Satisfacción de los horarios de atención .....	84

4.1.2.16 Auditoria Interna –Norma ISO 9001-2015.....	86
4.1.3. Diseñar un plan de mejora en la gestión de transporte de la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S.....	107
4.1.3.1. Objetivo general .....	107
4.1.3.2. Objetivos específicos.....	107
4.1.3.3. Justificación de la propuesta.....	107
4.1.3.4. Desarrollo de la propuesta .....	108
<b>4.2. DISCUSIÓN.....</b>	<b>120</b>
<b>V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>123</b>
<b>5.1. CONCLUSIONES .....</b>	<b>123</b>
<b>5.2. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>124</b>
<b>VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>125</b>
<b>VII. ANEXOS.....</b>	<b>129</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Características de un Servicio .....	30
<b>Tabla 2.</b> Matriz de operacionalización de variables .....	38
<b>Tabla 3.</b> Dimensión de la flota vehicular .....	44
<b>Tabla 4.</b> Destino de las encomiendas.....	46
<b>Tabla 5.</b> Productos enviados diariamente .....	46
<b>Tabla 6.</b> Rutas de transporte de la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. ....	47
<b>Tabla 7.</b> Destino y costo de encomiendas.....	48
<b>Tabla 8.</b> Tiempo de rutas en promedio.....	49
<b>Tabla 9.</b> Calificación de las actividades de gestión de transporte .....	49
<b>Tabla 10.</b> Recepción de la mercadería .....	50
<b>Tabla 11.</b> Matriz de evaluación de la recepción de la mercadería .....	52
<b>Tabla 12.</b> Verificación y revisión de la mercancía.....	53
<b>Tabla 13.</b> Matriz de evaluación de la verificación y revisión de la mercancía .....	54
<b>Tabla 14.</b> Registro en el sistema.....	55
<b>Tabla 15.</b> Matriz, registro en el sistema.....	56
<b>Tabla 16.</b> Almacenamiento .....	57
<b>Tabla 17.</b> Matriz de almacenamiento .....	58
<b>Tabla 18.</b> Carga de la mercancía .....	59
<b>Tabla 19.</b> Matriz de carga de mercancía .....	60
<b>Tabla 20.</b> Transporte y seguimiento.....	61
<b>Tabla 21.</b> Matriz de transporte y seguimiento .....	63
<b>Tabla 22.</b> Descarga y seguimiento.....	64
<b>Tabla 23.</b> Matriz de descarga y seguimiento .....	66
<b>Tabla 24.</b> Entrega al cliente .....	67
<b>Tabla 25.</b> Matriz de entrega al cliente .....	68
<b>Tabla 26.</b> Problemas en la gestión de transporte y la calidad del servicio de la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S.....	85
<b>Tabla 27.</b> Recomendaciones - Plan de acción - Capítulo 4 .....	88
<b>Tabla 28.</b> Recomendaciones - Plan de acción - Capítulo 5 .....	91
<b>Tabla 29.</b> Recomendaciones - Plan de acción - Capítulo 6 .....	94
<b>Tabla 30.</b> Recomendaciones - Plan de acción - Capítulo 7 .....	97
<b>Tabla 31.</b> Recomendaciones - Plan de acción - Capítulo 8 .....	100

<b>Tabla 32.</b> Recomendaciones - Plan de acción - Capítulo 9 .....	103
<b>Tabla 33.</b> Recomendaciones - Plan de acción - Capítulo 10 .....	105
<b>Tabla 34.</b> Cronograma de actividades .....	112
<b>Tabla 35.</b> Plan de capacitación.....	113
<b>Tabla 36.</b> Tarjeta roja – Seiri (Clasificar) .....	115
<b>Tabla 37-</b> Tarjeta Naranja – SEITON (Ordenar) .....	116
<b>Tabla 38-</b> Tarjeta Amarilla – SEISO (Limpiar) .....	117
<b>Tabla 39</b> - Tarjeta Verde – SEIKETSU (Estandarizar) .....	118
<b>Tabla 40</b> - Tarjeta Azul – SHITSUKE (Disciplina).....	119

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Beneficios de la gestión del transporte.....	26
<b>Figura 2.</b> Procesos de la gestión del transporte .....	27
<b>Figura 3.</b> Área de recepción y almacenamiento .....	42
<b>Figura 4.</b> Área de despacho .....	43
<b>Figura 5.</b> Área de almacenamiento .....	44
<b>Figura 6.</b> Vehículos para el transporte de encomiendas.....	45
<b>Figura 7.</b> Instalaciones de la empresa.....	70
<b>Figura 8.</b> Estado y limpieza de los vehículos.....	71
<b>Figura 9.</b> Claridad y profesionalidad de los documentos.....	72
<b>Figura 10.</b> Tiempo de entrega de las encomiendas .....	73
<b>Figura 11.</b> Recibimiento de documentos al momento del envío .....	74
<b>Figura 12.</b> Seguridad contra accidentes dentro de la ruta.....	75
<b>Figura 13.</b> Satisfacción con la calidad del servicio percibido.....	76
<b>Figura 14.</b> Tiempo de entrega de las encomiendas .....	77
<b>Figura 15.</b> Satisfacción con el seguimiento de las encomiendas .....	78
<b>Figura 16.</b> Trato del personal operativo.....	79
<b>Figura 17.</b> Eficiencia en el proceso de pago .....	80
<b>Figura 18.</b> Recibimiento del paquete en buen estado.....	81
<b>Figura 19.</b> Importancia de la seguridad en el servicio de transporte .....	82
<b>Figura 20.</b> Amabilidad y cortesía del personal .....	83
<b>Figura 21.</b> Satisfacción de los horarios de atención.....	84
<b>Figura 22.</b> Capítulo 4: Contexto de la Organización – ISO 9001:2015.....	86
<b>Figura 23.</b> Capítulo 5: Liderazgo – ISO 9001:2015.....	89
<b>Figura 24.</b> Capítulo 6: Planificación para el sistema de gestión de la calidad – ISO 9001:2015.....	92
<b>Figura 25.</b> Capítulo 7: Soporte – ISO 9001:2015 .....	95
<b>Figura 26.</b> Capítulo 8: Operación – ISO 9001:2015.....	98
<b>Figura 27.</b> Capítulo 9: Evaluación de desempeño – ISO 9001:2015 .....	101
<b>Figura 28.</b> Capítulo 10: Mejora – ISO 9001:2015 .....	104
<b>Figura 29.</b> Propuesta de almacenamiento .....	108
<b>Figura 30.</b> Propuesta de sistema de rastreo .....	110
<b>Figura 31.</b> Implementación 5S.....	114

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> Acta de la sustentación de Pre defensa del TIC .....	129
<b>Anexo 2.</b> Certificado del abstract por parte de idiomas .....	130
<b>Anexo 3.</b> Formato de entrevista.....	132
<b>Anexo 4.</b> Formato de encuesta .....	133
<b>Anexo 5.</b> Ficha de observación .....	136
<b>Anexo 6.</b> Evidencia fotográfica .....	137
<b>Anexo 7-</b> Contexto De La Organización.....	137
<b>Anexo 8</b> - Liderazgo .....	137
<b>Anexo 9</b> - Planificación .....	137
<b>Anexo 10</b> - Soporte.....	137
<b>Anexo 11</b> - Operación .....	137
<b>Anexo 12</b> - Evaluación De Desempeño .....	137
<b>Anexo 13</b> - Mejora .....	137

## RESUMEN

La gestión del transporte es un proceso de planificación, control y organización en las actividades del traslado de encomiendas que influye directamente en el servicio al cliente, por tal motivo, el propósito del presente estudio fue analizar la gestión de transporte y la calidad del servicio en la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. de la ciudad de Tulcán; para ello, la metodología de esta investigación fue cualitativa y cuantitativa, los tipos de investigación fueron, descriptivo, de campo y bibliográfico, mediante un diseño no experimental, para la recolección de información se utilizaron técnicas como la observación y la encuesta dirigida a los clientes de la empresa encomiendas Ecuador S.A.S. con una muestra de 357 clientes de esta organización. Por tal motivo, los resultados de este estudio muestran que la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. realiza el traslado de mercadería hasta la ciudad de Quito, sin embargo, existe una deficiente gestión de transporte debido que no cuentan un plan o planificación que permita establecer un seguimiento en las diferentes rutas de la entrega de mercadería, con respecto a la calidad del servicio se obtuvo que la demanda de la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. a pesar de existir una gestión de transporte eficiente tiene altas expectativas con respecto a la atención y calidad del servicio, en donde se pudo identificar que el 66% de los cliente mencionaron que siempre las entregas se las realiza a tiempo, es decir, 7 de cada 10 clientes está de acuerdo en el tiempo de entrega de las encomiendas; para ello, se estableció un plan de mejora encaminado a la gestión del transporte y la calidad del servicio.

**Palabras clave:** Gestión, Transporte, calidad, servicio, encomiendas

## ABSTRACT

Transportation management is a process of planning, control and organization in the activities of moving parcels that directly influences customer service, for this reason, the purpose of this study was to analyze the transportation management and quality of service in the company Encomiendas Ecuador S.A.S. in the city of Tulcán; For this purpose, the methodology of this research was qualitative and quantitative, the types of research were descriptive, field and bibliographic, through a non-experimental design, for the collection of information techniques such as observation and survey directed to customers of the company encomiendas Ecuador S.A.S. with a sample of 357 customers of this organization were used. For this reason, the results of this study show that the company Encomiendas Ecuador S.A.S. carries out the transfer of goods to the city of Quito, however, there is a poor transportation management because they do not have a plan or planning that allows to establish a follow-up on the different routes of the delivery of goods, With respect to the quality of service, it was found that the demand of the company Encomiendas Ecuador S.A.S. despite the existence of an efficient transportation management, has high expectations with respect to the attention and quality of service, where it was identified that 66% of the clients mentioned that deliveries are always made on time, that is, 7 out of 10 clients agree with the delivery time of the packages; For this reason, an improvement plan was established to improve transportation management and service quality.

Key words: Management, Transportation, quality, service, parcels.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas de distintos sectores económicos han concebido la logística como un proceso estratégico para mantener su actividad y garantizar la eficiencia de las operaciones de producción y su competitividad en el mercado.

Según Mera et al. (2022), sostiene que la logística empresarial integra de forma coordinada distintas operaciones y áreas de decisión como son los inventarios, las instalaciones, la producción, el empaquetamiento y especialmente el transporte y distribución de los productos a los puntos de venta.

Las operaciones de transporte y la distribución de los productos representan los costes significativos para estas empresas y en muchos casos las redes propias de transporte son demasiado rígidas a las variaciones de la demanda producidas por el mercado. Este hecho ha producido el nacimiento de los operadores logísticos y empresas de paquetería: empresas especializadas cuyo objeto de negocio es el servicio de transporte y distribución de productos a gran número de clientes.

De este modo, el fenómeno de externalización y subcontratación de la distribución de productos a empresas de paquetería es muy común, ya que ofrecen precios más competitivos, mayor flexibilidad y una mejor gestión de los envíos en comparación con el transporte mediante flota de vehículos propia (Osejos & Merino, 2020).

El mercado exige una organización eficiente de los recursos utilizados para poder ofrecer un servicio adecuado a precios competitivos. Sin embargo, la configuración y operativa óptima del sistema de distribución se ven afectadas en muchos casos por la complejidad asociada a la multiplicidad de orígenes y destinos servidos por la red de distribución, la variabilidad espacial y temporal de la demanda, y los plazos temporales reducidos de distribución (Barreiro, 2019).

Por tal motivo, La gestión de transporte es el proceso de planificación, coordinación y control de todas las actividades relacionadas con el movimiento de mercancías desde un origen a un destino. Es una parte fundamental de la cadena de suministro y tiene como objetivo optimizar la eficiencia, reducir los costos y mejorar el servicio a los clientes finales; para ello, el propósito del presente estudio fue analizar la gestión de transporte y la calidad del servicio en la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. de la ciudad de Tulcán.

Por esta razón, esta investigación se constituye de cinco capítulos, en donde el capítulo I muestra el problema de estudio, el capítulo II se expone la fundamentación teórica, el capítulo III exhibe la metodología de esta investigación, mientras que el capítulo IV muestra de forma objetiva los resultados y la discusión y finalmente el capítulo V presenta las respectivas conclusiones y recomendaciones

## I. EL PROBLEMA

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Si bien es cierto que, a nivel mundial el transporte se ha convertido en una actividad de servicios correspondiente al sector terciario, puesto que engloba actividad de carácter no productivas, enfocándose en la satisfacción de las necesidades sobre el transporte de mercancía o el desplazamiento de objetos desde un punto de origen hasta un destino; sin embargo, a nivel global la deficiente gestión del transporte ha sido uno de los grandes problemas en el transporte de mercancías, siendo además la principal preocupación de las empresas, especialmente en la *PYMES* que actualmente carecen de una eficiente gestión de transporte que incide sobre la calidad de los servicios en la demanda (Zambrano & Orellana, 2018).

La calidad del servicio en las empresas de transporte es un factor predominante en la demanda al momento de enviar sus mercancías, siendo además la principal preocupación de la organización.

Según Martínez y Reyes (2019), en América Latina, el 54% de las *MYPES* que se dedican al transporte de mercancía por encomienda presentan grandes desafíos en su gestión de transporte ocasionando retrasos de entrega que genera insatisfacción en el cliente.

Esto ocasiona que la demanda no cuente con un óptimo servicio que cumpla con sus necesidades y expectativas; más aún, cuando la calidad del servicio contribuye en establecer una relación entre el oferente y la demanda

De acuerdo con Mocha y Pinos (2023), en Ecuador existen actualmente 174 empresas dedicadas al envío de encomiendas, aunque muchas de ellas no gestionan adecuadamente el transporte. Esto provoca retrasos y daños de las mercancías, afectando la calidad del servicio y generando insatisfacción en los clientes. Desde esta perspectiva, la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. ubicada en la ciudad de Tulcán, presenta una deficiente gestión de transporte, esto ha ocasionado el retraso en la entrega de las mercancías en su lugar de destino ocasionando insatisfacción en los clientes, quienes además presentan incertidumbre; de hecho, esta

problemática repercute en la disminución de la calidad del servicio, siendo los afectados directos los clientes de esta organización por el retraso e incumplimiento de su mercancía; mientras los afectados indirectos son todas las empresas de transporte de mercancías, en donde existe un escenario similar especialmente en las pequeñas organizaciones.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo incide la gestión del transporte en la calidad del servicio en la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. de la ciudad de Tulcán?

## **1.3. JUSTIFICACIÓN**

La gestión del transporte permite mejorar y controlar la eficiencia en la distribución de las mercancías, tomando como referencia el tipo de transporte que se va a utilizar, las unidades disponibles, la optimización y definición de las rutas; por tal motivo, este estudio tuvo como propósito analizar la gestión de transporte y la calidad del servicio en la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. de la ciudad de Tulcán; para ello, fue significativo debido a la inexistencia de estudio similares que diagnostiquen la gestión del servicio en esta organización.

Desde esta perspectiva, en esta investigación se identificó como actualmente se encuentra la gestión de transporte en esta organización, además de evaluar la calidad del servicio, para ello, se utilizó el modelo *servqual* mediante sus dimensiones, gracias a los resultados de esta investigación se diseñó un plan de mejora para la gestión de transporte de la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. dicho plan permitirá optimizar los procesos deficientes, puesto que actualmente la deficiente gestión de transporte ha incidido en la calidad del servicio.

Por lo tanto, la importancia de este estudio radica en mejorar los procesos logísticos de la empresa sujeto de estudio gracias a un plan que partió de la identificación de los problemas en cada proceso logístico; de hecho, los resultados de esta investigación aportan a la comunidad científica para establecer soluciones en las pequeñas empresas que presentan similar problemática, siendo los beneficiarios directos la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. puesto que se mejoraran los procesos en la gestión del transporte; mientras que los beneficiarios indirectos son los clientes quienes percibirán un mejor servicio.

## **1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

### 1.4.1. Objetivo General

Analizar la gestión de transporte y la calidad del servicio en la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. de la ciudad de Tulcán.

### 1.4.2. Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la gestión de transporte en la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. de la ciudad de Tulcán.
2. Evaluar la calidad de servicio en la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. de la ciudad de Tulcán.
3. Diseñar un plan de mejora en la gestión de transporte en la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. de la ciudad de Tulcán.

### 1.4.3. Preguntas de Investigación

¿Cómo es la gestión de transporte en la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. de la ciudad de Tulcán?

¿Cuál es la calidad de servicio en la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. de la ciudad de Tulcán?

¿Qué plan mejorará la gestión de transporte en la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. de la ciudad de Tulcán y la calidad del servicio?

## II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En el siguiente apartado se exponen antecedentes investigación sobre la gestión de transporte y la calidad del servicio, para ello, se han expuesto los siguientes antecedentes:

La investigación de Mera et al. (2022) tuvo como propósito analizar la gestión del transporte y su incidencia en la calidad del servicio. Para ello, los tipos de investigación fueron descriptivo, documental y de campo, con un método inductivo. De hecho, este estudio se sustentó mediante un enfoque cualitativo y cuantitativo; para la recolección de información se utilizó entrevistas y encuestas con una muestra de 150 usuarios del transporte en donde se utilizó el modelo *servqual* para identificar la calidad del servicio de las empresas de transporte, por tal motivo, los resultados de este estudio muestran que el transporte de carga presenta una deficiente gestión, debido que la bodega no cuenta con un espacio adecuado para el almacenamiento de cada producto, además se identificó que el 34% del almacén no cumple con los parámetros de calidad, mientras que en el transporte existen retrasos de entrega, especialmente cuando el destino sobrepasa las 10 horas de viaje; mientras que en el modelo *servqual* se identificó que la empatía es el factores con mayor puntuación.

Zambrano y Orellana (2018) tuvieron como objetivo fue diagnosticar los factores de la calidad y su relación con la gestión del transporte en las empresas de carga internacional; para ello, la metodología de este estudio fue de carácter cualitativa y cuantitativa, con respecto a los tipos de investigación fueron descriptivo, bibliográfico/documental y de campo, su modalidad fue inductiva-deductiva, para la recolección de información se utilizó una muestra de 67 empresas de transporte y 250 usuarios para identificar la calidad del servicio; en los resultados se expuso que la gestión de transporte presenta procesos deficientes, puesto que no cuenta con un inventario que garantice una adecuada, gestión, además existe un retraso en las entregas de destino en los tiempos establecidos; con respecto a las rutas los vehículos no cuentan con las condiciones adecuadas para el traslado de materiales delicados;

mientras tanto, en el servicio al cliente se utilizó el modelo *servqual* en donde se obtuvo que la seguridad y los elementos tangibles no cumplen con las necesidades de los usuarios.

La investigación de Canaval y García (2023) permitió analizar la gestión de operaciones de transporte y la calidad del servicio en una empresa de transporte; por lo tanto, la metodología de esta investigación fue cualitativa. Los tipos de investigación fueron de modalidad descriptivo, transversal y de campo, para la recolección de datos se utilizó una entrevista dirigida a los directivos de la empresa de transporte personal; mientras que se utilizó una encuesta para identificar la calidad del servicio a 120 usuarios de esta empresa. Los resultados de este estudio muestran que existe una deficiente gestión del transporte, puesto que el 35% de los procesos los realizan empíricamente, se pudo identificar que esta organización no cuenta con un modelo de aprovisionamiento, lo cual incide en el retraso de los procesos de rutas y entregas al cliente final; también, la calidad del servicio se obtuvo que un 64% de los usuarios mencionaron que es necesario realizar mejoras; además mediante el modelo *servqual* se obtuvo que los elementos, tangibilidad y empatía requieren de mejoras.

El estudio de Jácome y Tapia (2024) analizó la gestión de transporte y su incidencia sobre la calidad de servicio en una compañía de buses interprovinciales; siendo el propósito de esta investigación analizar la gestión del transporte y la calidad del servicio de la empresa Expreso Tulcán; por su parte, la metodología de esta investigación fue de carácter cualitativo, bajo los tipos de investigación descriptivo, transversal, documental y de campo; su modalidad fue inductiva-deductiva, para la recolección de datos se utilizaron entrevistas dirigidas a los directivos de la empresa Expreso Tulcán; mientras encuestas dirigidas a los usuarios de esta organización; la muestra fue de 768 personas que han utilizado este servicio; por lo tanto, se identificó que todas las dimensiones del modelo *servqual* muestran una calificación del 50%, es decir, esta organización no ofrece un servicio de calidad; además se obtuvo que el 41% mencionaron que este servicio no cumple con sus expectativas, debido que existe actualmente una deficiente gestión del transporte.

## 2.2. MARCO TEÓRICO

### 2.2.1. Teoría de las restricciones según Eliyahu M. Goldratt

Actualmente la teoría de las restricciones ha sido constituido como una modalidad que data sobre la solución de los problemas, especialmente en organizaciones con un deficiente desempeño, esto ha ocasionado que las metas de las organización no se puedan cumplir según lo planificad; desde esta perspectiva esta teoría surge mediante un *software* que mediante su evolución ha sido catalogada como una filosofía que mantiene una visión clara sobre los procesos y principios según las diferentes disciplinas que se encuentra integradas sobre las operación bajo una gestión; por tal motivo, Eliyahu Goldratt se ha considerado como el fundador de esta teoría, por lo tanto, esta teoría se encuentra establecida como una teoría que estudió el mejoramiento de los procesos, esto mediante un sentido común con el propósito de llevar a cabo una consecución de procedimientos alineados a los propósitos empresariales; de hecho, pretende la generación de un sistema que se encuentra basado en la complejidad y solucionar los problemas internos (Aguilera, 2000).

Conforme lo anteriormente expuesto, el aporte de esta teoría radica en identificar las restricciones que tiene la gestión de transporte en la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. debido que actualmente existen varias restricciones que limita su capacidad de gestión, en donde es necesario determinar los problemas para posterior solucionarlo, es decir, identificar las restricciones que limita su adecuado proceso de actividades en el transporte.

### 2.2.2. Teoría de la calidad Total desde la perspectiva de Edward Deming

Con respeto a esta teoría se ha establecido como un enfoque que estudio al gestión de una organización, es decir, se centra en la producción de servicios, conllevando un proceso eficiente para obtener la calidad deseada por la demanda y satisface sus requerimientos en relación a la actividad que desempeñe; de hecho, se ha considerado como un enfoque de carácter comprensivo que permite la mejora de la calidad en los procesos y servicios que presta una organización; por lo tanto, esta teoría surge desde mediados del siglo XX con la participación de varios protagonistas como Deming, Duran, Crosby; estos autores enfatizan sobre la importancia de llevar a cabo la calidad, considerada como acciones que permite el desarrollo de la competitividad organizacional (Lozano, 1998).

Desde esta perspectiva, el aporte de esta teoría en el presente estudio radica en una premisa que contribuye a mejorar la calidad del servicio en la empresa de estudio, para ello, es importante reestructurar los procesos y la gestión de transporte para cumplir con los requerimientos de la demanda, para ello, la calidad debe reflejarse en todos los procesos de la organización, desde el abastecimiento hasta la entrega de las encomiendas según su destino.

### 2.2.3. La gestión en su definición

La gestión se ha constituido como una forma de llevar a cabo una serie de actividades o responsabilidades de forma ordenada, especialmente cuando se trata de un proceso productivo, de hecho, Villasana et al. (2021) señalan que "la gestión del conocimiento siempre ha sido el campo más interesante para académicos y profesionales, y se observa como una esperanza de mejora dentro de la organización" (p. 53).

Permitiendo de esta manera optimizar procesos innecesarios y llevar a cabo una serie de acciones o procedimientos de forma eficiente.

En virtud de ello, la gestión es considerada como acciones que permiten la ejecución de un deseo o actividad, considerándose también como aquellos procedimientos o trámites que son realizados con la finalidad de resolver cualquier situación o actividad en general.

### 2.2.4. La gestión del transporte

Con respecto a la gestión del transporte se ha conceptualizado según Hurtado et al. (2018) como "una gestión que planifica, implementa y controla el flujo y almacenamiento eficaz y eficiente de los bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen al de consumo con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los consumidores" (p. 12). En este contexto, la gestión del transporte también se ha definido como una plataforma logística que comúnmente utiliza la tecnología para que las organizaciones puedan planificar, optimizar y ejecutar todos los movimientos físicos de mercancía, es decir, en las entradas y salidas, permitiendo de esta manera asegurar que todos los envíos cumplan con la documentación y normas adecuadas según las necesidades de los usuarios.

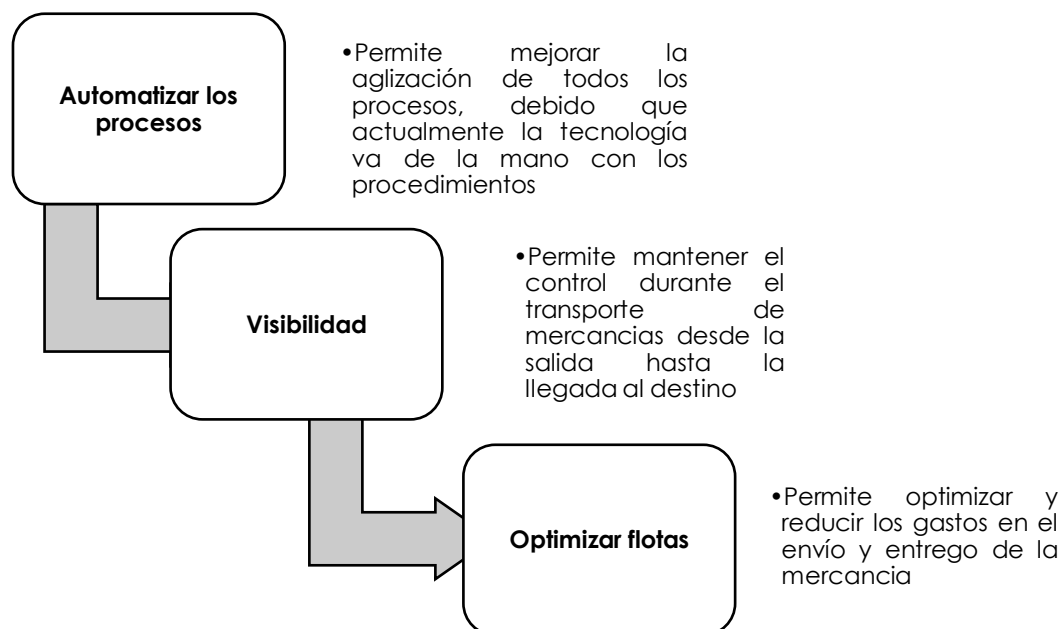
Desde esta perspectiva, la gestión del transporte se establece sobre el control mediante una serie de estrategias que se encuentran encaminadas en la elección

de los medios de transporte para el transporte de la mercancía; también se refiere a todos los programas de movimientos que se pretenden realizar, en donde la implementación de actividades del sector logístico cumplen con los diferentes procedimientos; por tal motivo, las empresas de transporte permite el aseguramiento y eficacia de todos los flujos con respecto a las redes de distribución, almacenamiento o cualquier elemento que forme parte del proceso de transporte (Hurtado *et al.*, 2018).

#### 2.2.4.1. Importancia de la gestión del transporte

Con respecto a la importancia de la gestión del transporte permite mejorar y controlar la eficiencia de la distribución de los productos o servicios de una organización con respecto a su lugar de destino; tomando como referencia varios elementos como el transporte que se va a utilizar, la cantidad de unidades disponibles y la definición de todas las rutas, el monitoreo de las rutas de entrega entre otros (Hurtado *et al.*, 2018).

Actualmente, la gestión de transporte permite múltiples beneficios que optimizan las operaciones logísticas, mejorando la eficiencia en el proceso de distribución. Por lo tanto, en la figura 1 se muestran los principales beneficios que ofrece una adecuada gestión de transporte.



**Figura 1.** Beneficios de la gestión del transporte  
**Fuente:** Hurtado *et al.*, (2018).

Conforme a lo anteriormente expuesto, un adecuado sistema de gestión de transporte permite establecer un análisis sobre la rentabilidad de los viajes, además de cumplir con los tiempos de entrega según las necesidades de la demanda, para ello, es necesario tener un control e activos y el manejo adecuado de los recursos; también, la optimización de los costos y procesos innecesarios que permita agilizar los procedimientos desde la recepción de la mercancía hasta la llegada al destino y entrega al consumidor o cliente final.

#### 2.2.4.2. Procesos de la gestión del transporte

Actualmente la gestión del transporte se integra por la utilización de varios procedimientos desde la planificación hasta la entrega final al cliente o usuario. Por lo tanto, en la figura 2 se presenta todos los procesos que intervienen en la gestión del transporte.



**Figura 2.** Procesos de la gestión del transporte

- Planificación

Actualmente la planificación se ha establecido como un componente integral sobre la cadena de suministro en una organización; de hecho, se ha establecido según Palacios (2020), quien afirma que “la planificación estratégica se refiere al proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico. Permite a la organización ser competitiva en un entorno cada vez más inclinado al cambio” (p. 60).

Desde esta perspectiva, la planificación logística se ha constituido como una estrategia en donde se establecen una serie de actividades para su posterior ejecución, especialmente en cada una de las partes que interviene sobre la cadena de suministro, los cuales tienen como propósito alcanzar los objetivos logísticos que han sido previamente impuestos; por tal motivo, la planificación hace referencia a todas las actividades relacionadas con el aprovisionamiento, índices de rotación, gestión de entregas y devoluciones (Palacios, 2020).

En este contexto, la planificación se ha convertido en un proceso de suma importancia en las organizaciones, puesto que contribuye en la optimización de la cadena de suministro y de toda la organización (Palacios, 2020). Por tal motivo, establecer una adecuada planificación permitirá incrementar la productividad y reducir los posibles errores en los procesos logísticos; además de obtener beneficios mediante una visión real y claro de lo que ocurre en el proceso de almacenamiento.

- **Aprovisionamiento**

Según Parra y Suárez (2022), el aprovisionamiento se ha constituido como una operación logística que tiene el propósito de proveer de mercancías a un almacén para el aseguramiento de su desarrollo con respecto a las actividades que se realicen posteriormente, es decir, la producción o distribución de los productos. Bajo este punto de vista, la logística de aprovisionamiento gestiona todos los suministros de una organización, es decir, para que estas empresas obtengan un flujo controlado y continuo de la materia prima necesaria para llevar a cabo sus actividades comerciales; por lo tanto, el aprovisionamiento es un procedimiento de gestión, garantizando la racionalización conforme la llegada de la mercancía que el adecuado funcionamiento de los posteriores procesos que se encuentran inmersos en la cadena de suministro para su función eficiente.

Ahora bien, con respecto a los procesos que se llevan a cabo en la logística de aprovisionamiento, Parra y Suárez (2022) mencionan que "incluye todas las actividades requeridas para satisfacer la necesidad de una empresa a través de fuentes externas de suministro, desde que se origina el proceso hasta su cumplimiento" (p. 2). Posteriormente el almacenaje, para ello, es importante habilitar un espacio para el almacenamiento de todos los productos que lleguen a la organización, y como última fase la gestión del inventario que permita determinar la cantidad de existencia en relación a los pedidos de suministros para realizar las posteriores funciones.

- **Distribución**

Con respecto a la distribución es un proceso que consiste en la planificación y el control de todos los movimientos de los productos o materiales; estos pueden ser desde el lugar de fabricación hasta donde se encuentra en el consumidor final. Por lo tanto, la distribución se encuentra asociadas sobre el campo de la entrega; de

hecho, mantiene una estrecha relación e interacción con empresa para la adquisición.

En este contexto, resulta importante mencionar que la distribución física se refiere al transporte o acumulación, puesto que implica el control y la implementación de todo el movimiento de los materiales para ser posteriormente transformados en producto o servicio.

- Servicio al cliente

Ahora bien, Silva et al. (2021) sostiene que el servicio al cliente actualmente se ha convertido en una ventaja competitiva en las organizaciones, puesto que permite proporcionar un proceso eficiente para cumplir con todas las necesidades, por tal motivo, el servicio al cliente mantiene una implicación sobre una consecución de actividades que se encuentran en la constante búsqueda de cumplir los parámetros deseados por la demanda y atender sus requerimientos de forma oportuna, el servicio al cliente se ha definido como un procedimiento o conjunto de acciones que las organizaciones realizan para cumplir eficientemente todas sus peticiones. Esto ha conllevado el establecimiento de un sistema de acciones con la ayuda de varios bienes de carácter intangible para satisfacer las expectativas de los consumidores.

En este orden de ideas, Aguilar (2021) menciona que el servicio adquiere varias acciones que se encuentran establecidas en el beneficio de las personas, consumidores o incluso organizacional; por esta razón, se han identificado como aquellos elementos de carácter intangible que benefician a los clientes de una organización, es decir, mantiene su aporte a pesar de ser un elemento invisible, en donde el cliente puede experimentar una sensación del servicio, en donde se establecen conexiones directas entre la empresa y las organizaciones; de hecho, el servicio ha sido profundizado como todas las acciones que realizan las organizaciones en función de los problemas identificados.

Desde esta perspectiva, existe una diferencia sobre las relaciones de los clientes y su proporción, todo esto trae consigo la atención de los clientes, debido que la relación y la proporción del servicio se han considerado factores que se encuentran relacionados entre, esto porque la demanda siempre suele constituir el servicio mediante sus interacciones, por tal motivo, la atención se ha constituido como aquel resultado frente a la mención y su evaluación (Huamán & Clanchez, 2024).

Por tal motivo, la definición del servicio al cliente se ha convertido en una definición amplia, en donde resulta importante definir que la calidad del servicio, constituye la satisfacción en la demanda. Por lo tanto, Valenzuela et al. (2021) mencionan que “La calidad en el servicio no solamente se trata de cómo saber manejar un producto, si no como servir a los clientes antes y después de su manejo”(p. 18).

Ahora bien, conforme a la determinación de la calidad del servicio se han establecido una serie de procedimientos que se encuentran encaminadas en solucionar y atender de forma oportuna las necesidades del consumidor, por lo tanto, se atribuyen diferentes consideración como la funcionalidad, además, de valor y los atributos que se encuentran en un servicio; sin embargo, dicha perspectiva se aplica de forma intrínseca, esto debido que el servicio se establecido de forma individual, por esta razón, la evaluación del servicio mantiene una perspectiva de funcionalidad, además de la caducidad, también se ha caracterizado sobre los diferentes grupos que se encuentran inmersos sobre la población con respecto a un beneficio.

Desde esta perspectiva, la Tabla 1 aborda las habilidades en el servicio, las cuales se desarrollan bajo un enfoque de asertividad. Esto ha permitido la generación proporcionar valores establecidos en la oferta y la demanda. En este contexto, a continuación, se presenta una serie de características:

**Tabla 1.** Características de un Servicio

<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>
Relevancia del Servicio	Esta relevancia es de suma importancia, puesto que mediante el accionar y la ejecución de la organización se puede satisfacer los requerimientos del consumidor.
Intangibilidad	Con respecto a la intangibilidad, el servicio es un producto intangible, caracterizándose entre los principales beneficios, esto puede producción satisfacción o miedo incluso, por lo tanto, el servicio es intangible, pero cumple con los problemas sociales.
Heterogeneidad	Ahora bien, la heterogeneidad radica en que no siempre los servicios son homogéneos, es decir, iguales, esto en función de las necesidades de la demanda, incluso por sus interés o preferencias, de hecho, la heterogeneidad surge del servicio que se preste, es decir, de la participación del personal, además de la disposición de los recursos del servicio.
Inseparabilidad	Por su parte, la inseparabilidad mantiene una serie de implicaciones de carácter personal entre los clientes y la organización, puesto que se encuentran estrechamente vinculadas en función de atender las necesidades colectivas; por tal motivo, dicha características se evidencia la importancia de las interacciones entre el cliente y la empresa mediante diferentes actividades.
Carácter Perecedero	Finalmente, con respecto al carácter perecedero, esto radica en que el servicio no es ilimitado, debido que mantiene una duración y no puede ser almacenado como ocurre con los productos, ni tampoco devuelto, por lo tanto, cuando los servicios son prestados el tiempo asignado suele agotarse, obligando a utilizar los servicios sobre un tiempo determinado.

En este orden de ideas, Alcalde (2019) manifiesta que la calidad en el servicio ha sido establecido mediante diferentes acciones que se encuentran involucradas en los requerimientos de la demanda, para ello, se debe establecer la capacidad sobre el desarrollo eficiente de manera interrelacionada que se encuentre establecida sobre las necesidades y requerimientos; por tal motivo, dicho enfoque no solamente se destina hacia los productos, puesto que mantiene una extensión a todos los actores, es decir personas que realizan actividades en el escenario externo e interno; también pueden considerarse como todos los participantes, debido que engloba acciones humanas, productos, además de todas las contribuciones de carácter social.

#### 2.2.5. Modelo *Servqual*

Este modelo se ha definido como aquella herramienta que mide la calidad de un servicio prestado, estableciéndose sobre las necesidades, expectativas y percepciones de los clientes. En este sentido, este modelo permite evaluar la calidad; para ello, se sustenta sobre varias dimensiones como la tangibilidad, sensibilidad, empatía, seguridad y fiabilidad (Osejos & Merino, 2020). Por tal motivo, esta herramienta constituye un enfoque de evaluación que suele ser utilizada para identificar la satisfacción de los clientes, esto mediante la interacción sobre la empresa y la demanda, permitiendo aportar con información relevantes que permite mejorar el servicio, puesto que se conoce la percepción de cliente frente al servicio prestado.

##### 2.2.5.1. Importancia del modelo *Servqual*

Con respecto a su importancia, este modelo ha sido puntual en la identificación de la satisfacción del cliente, debido que permite evaluar cómo ha sido el servicio y los procesos que lo integran, permitiendo de esta manera identificar las expectativas de los clientes frente a la prestación de los servicios sin importar su origen; por tal motivo, este modelo se sustenta sobre varias dimensiones que evaluar por separado todos los factores que inciden o se encuentran presentes en el servicio, en donde se utilizan cuestionarios para recabar información e identificar la satisfacción de los usuarios.

Por tal motivo, la importancia de este modelo radica en aplicar una serie de afirmación que tiene relación con el servicio, para su posterior evaluación mediante brechas que permita identificar que tan satisfecho se encuentra el cliente por el servicio adquirido, contribuyendo además en establecer parámetros para mejorar el servicio en las organizaciones.

Ganga et al. (2019) menciona que la importancia del modelo recae en establecer una idea para mejorar las necesidades sociales, esto permitirá identificar como percibe el cliente el servicio y las expectativas que tiene; de hecho, se puede establecer un diagnóstico sobre diferentes canales que permitan encontrar soluciones frente a los servicios que oferta una organización, permitiendo en un corto plazo cumplir con todas las necesidades y utilizar los recursos adecuados.

#### 2.2.5.2. Dimensiones del modelo *Servqual*

- Fiabilidad

Se ha definido como aquellas acciones que radica sobre la ejecución del servicio ofertado, por lo tanto, se integra la confiabilidad que se ha establecido como aquella dimensión de mayor importancia, esto porque la permite generar capacidad sobre los servicios en una organización, además de la apertura sobre la confiabilidad y seguridad (Ganga et al., 2019). En este sentido, la fiabilidad se encuentra inmersa bajo los servicios eficaces, en donde los clientes adquieren una detección temprana, especialmente por la capacidad y aquellos conocimientos de carácter intangible que cuentan las empresas.

- Sensibilidad o Capacidad de respuesta

La capacidad de respuesta o la sensibilidad ha sido establecida como aquellas respuestas oportunas frente al servicio, es decir, la disposición que permite oferta un servicio en los tiempos establecidos cumpliendo con los tiempos del cliente; esto con la finalidad de cumplir con las expectativas; por tal motivo, la evaluación de la sensibilidad radica en el tiempo que todo el servicio o su cumplimiento; de hecho, por el acceso a la información que se refleja en la demanda (Ganga et al., 2019).

- Seguridad

Ahora bien, la seguridad ha sido definida como un conocimiento que se encuentra presente sobre la atención del personal, además de las habilidades que cuenta durante la prestación del servicio y de esta manera generar confianza, para crear fidelidad, por lo tanto, este elemento se presenta cuando existen dificultades en el servicio que limitan la capacidad de responder a los problemas que se encuentran presentan o su deficiente evaluación (Ganga et al., 2019). Por lo tanto, la seguridad se ha establecido como una acción que se encuentra en todo el proceso del servicio que brinde confianza en los usuarios.

- Empatía

Por su parte, la empatía ha sido establecida como un grado de atención que se presta a los clientes, esto mediante el conocimiento que tiene el personal frente a sus clientes. Considerándose también como una capacidad que permite la comprensión basada en las emociones; también intervienen varios factores que se encuentran inmersos sobre la predisposición; además es necesario la predisposición e implicación de la demanda para satisfacer sus necesidades (Ganga *et al.*, 2019).

- Elementos tangibles

Con respecto a los elementos tangible se han considerado aquellos aspectos o elemento de carácter físico que se utilizan en el servicio, pueden ser instalaciones, o materiales que se integran en el servicio al cliente, es decir, todos los elementos que tiene una organización o los materiales de comunicación que son utilizados durante el trayecto de servicio (Ganga *et al.*, 2019).

#### 2.2.6. Satisfacción al cliente

Silva *et al.*, (2021) afirman que la satisfacción de cliente se ha convertido en un elemento que trae consigo el consumidor posterior a la prestación de un servicio, considerado además como un requisitos que permite el posicionamiento de la marca o producto en la mente del consumidor que permita el establecimiento del mercado meta sobre la fijación de productos o incluso servicios; en este sentido, la satisfacción de la demanda abarca una serie de factores que permiten cumplir con todas las necesidades, permitiendo de esta manera establecer el crecimiento organizacional debido que se cumpla con las expectativas de la demanda.

Desde esta perspectiva, la satisfacción del cliente también se ha definido como aquel resultado que se obtiene por la prestación de un bien o servicio; esto mediante el cumplimiento de sus necesidades específicas; en donde se encuentra inmerso la calidad en todos los procesos del servicio; mientras tanto, es un elemento que es originado sobre la determinación de la calidad en los servicios debido que tiene gran dependencia sobre las necesidades y las decisiones de compra en la demanda (Aguilar, 2021).

### 2.2.7. Importancia de la satisfacción al cliente

Según Vásquez (2019), la satisfacción del cliente es crucial en las organizaciones, ya que todas las acciones de las empresas se enfocan en satisfacer las necesidades de los consumidores y cumplir con sus expectativas.

También permite la creación de valores, esto debido que al percibir una eficiente atención los consumidores tienden a cambiar la marca, esto debido al incumplimiento de sus requerimientos; en este sentido, la calidad del servicio es un factor de suma importancia que permite cumplir con la satisfacción de los usuarios, convirtiéndose en un elemento impulsivo que permite el incremento de la competitividad, convirtiéndose además como el centro de atención de la demanda, por lo tanto, es importante llevar a cabo un compromiso organizacional centrado en la satisfacción de los clientes.

### 2.2.8. ISO 9001-2015

La ISO 9001:2015 es una norma internacional que establece los criterios para implementar y mantener un sistema de gestión de calidad. Su propósito es asegurar que una organización sea capaz de ofrecer productos y servicios consistentes, que cumplan con los requisitos del cliente y con las regulaciones aplicables, fomentando la mejora continua en todos sus procesos.

#### 2.2.8.1 Capítulo 4: Contexto de la organización

En este capítulo establece la necesidad de identificar factores internos y externos que influyen en el logro de los objetivos, así como las partes interesadas relevantes. Este análisis permite construir un sistema alineado con la realidad de la empresa.

#### 2.2.8.2. Capítulo 5: Liderazgo

Este capítulo aborda un papel importante en la alta dirección en la integración del sistema de gestión de calidad, asegurando el compromiso, la calidad y las responsabilidades.

#### 2.2.8.3. Capítulo 6: Planificación

Aquí se tiene una dirección a las organizaciones para gestionar riesgos y oportunidades, donde se va definir los objetivos de calidad con la política y poder establecer planes para lograr contribuir a una mejora sostenida del sistema.

#### 2.2.8.4. Capítulo 7: Soporte

Este capítulo se enfoca en los recursos, competencias, comunicación e información documentada donde se respalda el sistema de gestión de calidad.

#### 2.2.8.5. Capítulo 8: Operación

Este capítulo se centra en la planificación, control y ejecución de los procesos que se relacionan en la provisión de productos o servicios, buscando cumplir con los requisitos del cliente y de la organización.

#### 2.2.8.6. Capítulo 9: Evaluación de desempeño

Aquí se establece aquellos métodos para monitorear, medir, analizar, y evaluar tanto los procesos como la satisfacción del cliente, utilizando auditorías internas y revisiones por la dirección.

#### 2.2.8.7. Capítulo 10: Mejora

Se establecen las necesidades de identificar no conformidades, aplicar acciones correctivas y buscar oportunidades que impulsen el perfeccionismo constante del sistema.

#### 2.2.9. ISO 31000-2018

La ISO 31000:2018 es una norma internacional que proporciona una guía para la gestión de riesgos en las organizaciones. Esta norma establece principios, un marco de trabajo y un proceso que permiten identificar, evaluar y controlar los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos. Su enfoque es aplicable a todo tipo de organizaciones, sin importar su tamaño, sector o ubicación geográfica, lo que la convierte en una herramienta flexible y útil para mejorar la toma de decisiones y la eficiencia operativa.

El objetivo principal de la ISO 31000 es ayudar a las organizaciones a entender mejor los riesgos a los que se enfrentan y a gestionarlos de forma proactiva. Al implementar esta norma, las organizaciones pueden anticipar posibles problemas, reducir impactos negativos y aprovechar oportunidades. De esta manera, se fortalece la capacidad para alcanzar sus metas estratégicas, mejorar la confianza de las partes interesadas y fomentar una cultura de prevención y control en todos los niveles.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO

##### 3.1.1. Cualitativo

Este estudio fue de carácter cualitativo por la utilización de información no numérica, siendo el enfoque cualitativo un procedimiento científico que utiliza la descripción e información sin medición numérica, permitiendo de esta manera determinar técnicas cualitativas, es decir, encuestas o entrevistas (Sánchez, 2019). Mediante esta investigación se pudo recolectar información cualitativa sobre la gestión de transporte y la calidad del servicio en la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. de la ciudad de Tulcán, periodo 2024; de hecho, fue puntual para la utilización de información cualitativa que permitió la construcción y adopción de teorías que sustenten la presente investigación.

##### 3.1.2. Cuantitativo

El estudio cuantitativo, según Arteaga (2020), se define como un enfoque que emplea información numérica y modelos matemáticos o estadísticos para probar hipótesis, utilizando técnicas como encuestas para la recolección de datos relevantes. En este sentido, se utilizó esta investigación para extraer información cuantitativa, esto mediante la utilización de una encuesta (ver anexo 4) que permita identificar la calidad del servicio y la gestión del transporte en la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S.

##### 3.1.3. Tipo de Investigación

###### 3.1.3.1. Descriptiva

Esta investigación es un procedimiento que permite describir las situaciones reales de un problema, sus comportamientos, características, actitudes, centrándose en responder las preguntas el cómo y cuándo sucede este problema (Mejía, 2020). Por tal motivo, mediante esta investigación una vez que se recolectó la información mediante la aplicación de encuestas se pudo identificar como se encuentran actualmente la gestión de transporte y la calidad del servicio, para ello, se utilizó la estadística descriptiva.

### 3.1.3.2. Bibliográfica

Por su parte, mediante la investigación bibliográfica se utilizó recursos bibliográficos para la construcción de teorías basadas en la problemática, consiste en la revisión de material bibliográfico existente con respecto al tema a estudiar. Se trata de uno de los principales pasos para cualquier investigación e incluye la selección de fuentes de información. Cabe mencionar que mediante esta investigación se utilizaron libros, revistas científicas, ensayos para la construcción de la fundamentación teórica mediante el criterio de autores que respalden el presente estudio; además se sustentan mediante teorías las variables de estudio, es decir, la gestión del transporte y la calidad del servicio.

### 3.1.3.3. De campo

Finalmente, para diagnosticar la gestión de transporte y la calidad del servicio en la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S., fue puntual entrar en contacto con el fenómeno de estudio gracias a la investigación de campo, en este sentido, permite extraer información primaria sobre un fenómeno de estudio sobre sus circunstancias que le permitan procesar y analizar dicha observación, para ello se utiliza técnicas de recolección de datos en el lugar que ocurre el fenómeno de estudio. En este sentido, para recolectar la información primaria se utilizaron técnicas de recolección de información (ver anexo 3 y 4), en donde se pudo identificar como se encuentra actualmente la gestión del transporte y la calidad del servicio en la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S.

## **3.2. IDEA A DEFENDER**

La adecuada gestión del transporte mejora la calidad del servicio en la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S.

## **3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

### 3.3.1. Definición y operacionalización de variables

- Gestión del transporte: (Variable independiente)

Se trata de un proceso que consiste en la planificación, control y coordinación de todas las acciones o actividades que se relacionan con el movimiento de mercancías desde el origen hasta su destino

- Calidad del servicio: (Variable dependiente)

Es un conjunto de acciones o estrategias encaminadas en la satisfacción de las necesidades de los clientes, cumpliendo además con sus expectativas, por tanto, la calidad en los servicios permite la optimización sobre la fidelización en los clientes, contribuyendo sobre el éxito de las organizaciones

**Tabla 2.** Matriz de operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicador	Técnica	Instrumento
Gestión de transporte (Variable independiente)	Planificación	Rutas establecidas	Entrevista y observación	Cuestionari o semiestruct urado y ficha de observación
		Recursos		
		Tiempo de entrega estimado Previsión de demanda		
	Organización	Estructura organizacional		
		Coordinación del personal		
		Mantenimiento de vehículos Capacitación del personal		
	Control	Seguimiento de vehículos		
Cumplimiento de tiempos de entrega Resolución de incidencias Evaluación de desempeño				
Infraestructura	Estado de vehículos Tecnología de seguimiento			
Recursos	Personal capacitado Equipamiento adecuado Presupuesto asignado			
Calidad del servicio (Variable dependiente)	Confiabilidad	Número de Guías emitidas	Encuesta	Cuestionari o estructurad o
		Tiempo de recorrido Servicio prometido		
	Tangibilidad	Número de unidades		
		Unidades de transporte Nivel de calidad de servicio Instalaciones físicas atractivas Número de empleados		
	Capacidad de respuesta	Quejas		
		Solución de problemas Responsabilidad de casos fortuitos		
	Seguridad	Situación actual de la flota		
Nivel de seguridad en el transporte Número de Personal capacitado				
Empatía	Nivel de comunicación entre la empresa y los clientes Atención del personal			

### **3.4. MÉTODOS UTILIZADOS**

#### 3.4.1. Inductivo

La modalidad de esta investigación fue de carácter inductivo, siendo un método que parte de aspectos específicos hasta premisas generales, por tal motivo, se partió de un problema existente, en donde se diagnosticó la situación actual de la gestión de transporte y la calidad del servicio en la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. hasta donde obtuvo las respectivas conclusiones y recomendaciones.

#### 3.4.2. Deductivo

Con respecto al método deductivo se partió de aspectos generales hasta contextos específicos, en donde se identificó el problema de estudio a nivel global y relacionarlo con el problema de la empresa sujeto de estudio; por tal motivo, se obtuvieron las conclusiones a partir de un diagnóstico externo sobre la gestión del transporte en la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S.

#### 3.4.3. Técnicas e instrumentos

##### 3.4.3.1. Encuesta

La encuesta es un instrumento de recolección de datos primarios, en donde el investigador mantiene contacto directo con el fenómeno de estudio o población mediante técnicas de recopilación de datos, cabe mencionar que mediante esta técnica el investigador no puede tener un dominio de la información, siendo para su posterior análisis e interpretación. Por tal motivo, se aplicó la encuesta a los empleados de la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S., (Ver anexo 4) para conocer la gestión logística, para ello, se utilizó un cuestionario estructurado conformado por preguntas cerradas.

##### 3.4.3.2. Entrevistas

Se utilizó entrevistas para obtener información amplia y detallada sobre la actual gestión logística y la rentabilidad de la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S., por lo tanto, se utilizó un cuestionario semiestructurado conformado por una serie de preguntas abiertas (ver anexo 3) que permitió establecer un diálogo con el gerente de esta organización y profundizar el problema de estudio.

### 3.4.3.3. Observación

La ficha de observación es una técnica que consiste en la observación de un hecho o fenómeno de estudio, permitiendo registrar dicha información para su posterior análisis, de hecho, en un elemento puntual en donde el investigado se sujeta para obtener mayor cantidad de datos. En este contexto, gracias a esta ficha de observación (ver anexo 5) se pudo observar los procesos logísticos en la organización como es la gestión de almacenes para identificar como se encuentra actualmente, además de observar registros correspondientes a la rentabilidad de la organización.

## **3.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO**

### 3.5.1. Población

La población de estudio fueron los clientes de la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S., quienes fueron los principales informantes sobre la calidad del servicio en el servicio de encomiendas, para ello, se tomó como referencia esta población, debido que mantienen contacto directo con el servicio de encomiendas.

### 3.5.2. Muestra

Debido a la gran cantidad de clientes de la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. se realizó el cálculo muestral, para ello, se utilizó la población finita, puesto que se conoce la población de estudio, de hecho, el tipo de muestreo fue no probabilístico por juicio, debido que únicamente los informantes fueron los clientes de la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S., por tal motivo, a continuación, se exhibe el cálculo muestral:

### 3.5.3. Cálculo del tamaño muestral

Donde:

N: Población o universo (5010) clientes de la empresa

Z: Nivel de confianza (95%, equivalente a 1,96)

e: Error muestral (5%)

p: Proporción de aceptación (0,5)

q: Proporción de rechazo (0,5)

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 5010}{0,05^2 * (5010 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{3,8416 * 0,5 * 0,5 * 5010}{0,0025(5009) + 3.8416 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{4,811.604}{13.4829}$$

$$n = 357$$

Una vez aplicado la fórmula para el cálculo de la muestra se obtuvo con un nivel de confianza de 95% y un error del 5% un total de 357 informantes o clientes de la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

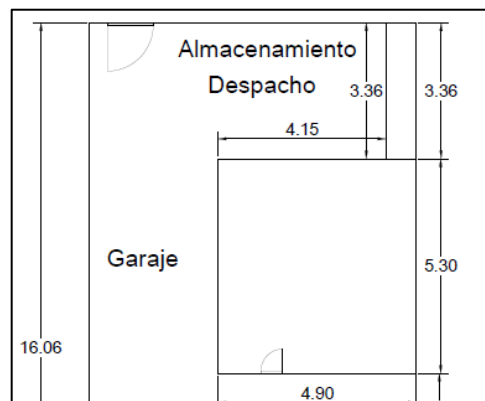
### 4.1. RESULTADOS

4.1.1. Diagnosticar la gestión de transporte en la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. de la ciudad de Tulcán.

Para el diagnóstico de la gestión del transporte en la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. se tomó como referencia los siguientes indicadores como se exhiben a continuación:

#### 4.1.1.1. Recepción y almacenamiento

En el área de recepción es crucial para asegurar que los productos lleguen correctamente y se integren eficientemente en el inventario. A continuación, en la figura 3 se presenta la ilustración del área de recepción de mercadería y sus dimensiones.



**Figura 3.** Área de recepción y almacenamiento

- Área de despacho en la gestión del transporte

Con respecto al área de despacho sus dimensiones son de 4,15 metros de largo y 3,36 metros de ancho, para ello, es importante mencionar que esta área no cuenta con un orden adecuado en función de las necesidades de cada mercadería, puesto que no existe un espacio adecuado que cumpla con las necesidades de las encomiendas.

Desde esta perspectiva, en el área de despacho se presentan inconvenientes sobre la gestión del transporte, puesto que no mantiene un orden que cumpla con las

necesidades organizacionales, esto ha causado retrasos en el tiempo de entrega debido que no se cuenta con una organización en relación al vehículo y destino, ocasionando un deficiente proceso sobre la gestión del transporte. A continuación, en la figura 4, se presenta el área de despacho, donde esta área juega un papel crucial en la gestión de transporte, para la correcta organización, donde afecta directamente en los tiempos de entrega y la eficiencia operativa.



**Figura 4.** Área de despacho

- Área de almacenamiento

En el área de almacenamiento es un componente esencial en cualquier operación logística, ya que garantiza la organización y disponibilidad de encomiendas. En la figura 5, se muestra el área de almacenamiento, su disposición y como se optimizan los espacios para facilitar el acceso y la gestión de las encomiendas dentro de la empresa.



**Figura 5.** Área de almacenamiento

#### 4.1.1.2. Evaluación de la flota y almacenamiento para el transporte de encomiendas

Cabe mencionar que la flota vehicular de la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. está directamente relacionada con la cantidad de encomiendas. Al ser una organización pequeña, cuenta con cuatro vehículos destinados a la distribución de mercadería según sus necesidades. Es importante destacar que la empresa dispone de dos camiones y dos furgonetas para el traslado de las encomiendas.

El uso de estos vehículos depende de la cantidad y del destino de las encomiendas. De hecho, su distribución se gestiona en función de la disponibilidad de la flota vehicular. A continuación, en la tabla 3, se presentan las dimensiones y características de cada vehículo.

**Tabla 3.** Dimensión de la flota vehicular

Nro.	Placa	Tipo	Dimensión de la flota vehicular				Año del vehículo
			Marca	Largo	Ancho	Profundidad	
1	CBA5385	Camión	Foton	7,20m	2,30m	2,40m	2019
2	PBX2986	Camión	Hino	7,50m	2,40m	2,50m	2020
3	PBW6512	Furgoneta TLC	Chevrolet	4,60m	1,80m	1,90m	2018
4	PDM 9553	Furgoneta IBR	IBR	4,50m	1,75m	1,85m	2017

**Fuente:** Empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. (2024).

Los vehículos de transporte de encomiendas juegan un papel fundamental en la distribución eficiente de encomiendas. En la figura 6, se exhibe la disposición de los vehículos utilizados en el proceso de transporte, resaltando su relevancia en la operación logística.



**Figura 6.** Vehículos para el transporte de encomiendas

Cabe mencionar para identificar la cantidad de unidades que corresponden a la flota vehicular y sus características se utilizó la técnica de la observación que permitió determinar las características de estos vehículos y las condiciones que actualmente se encuentran.

#### 4.1.1.3. Planificación de las rutas de encomiendas

La planificación es un problema frecuente en la gestión del transporte debido que actualmente la empresa no cuenta con una gestión eficiente, esto surge por la deficiente planificación que ha ocasionado llevar un proceso empírico, afectando en la distribución de la mercancía, puesto que no se maneja los tiempos en las rutas, esto debido que se encuentra a cargo de los choferes, siendo los responsables de planificar su entrega, más no de la organización.

Con respecto a las rutas de la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S., es importante destacar que, al ser una organización pequeña, no cuenta con rutas hacia el Sur del país, de hecho, su flota vehicular lo refleja, por tal motivo, a continuación, en la tabla 4, se presentan las rutas de la empresa para el transporte de encomiendas.

**Tabla 4.** Destino de las encomiendas

Cantidad de viajes por día	Destino
1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Julio Andrade</li><li>• San Gabriel</li><li>• Bolívar</li><li>• Ibarra</li><li>• Otavalo</li><li>• Cayambe</li><li>• Quito</li></ul>

Las rutas de las encomiendas son hasta la ciudad de Quito, siendo el origen más lejano, de hecho, la cantidad de viajes que realiza es tan solo una, por tal motivo, a continuación, se exhiben las rutas con sus respectivos tiempos de entrega cabe mencionar que la empresa tiene una duración máxima de entrega de 24 horas.

- Cantidad y tipo de encomiendas por destino

La empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. realiza el envío de varios productos según las necesidades de los clientes, en donde según información de esta organización en un día realizan un promedio de 50 envíos, siendo la vestimenta y el calzado son los productos con mayor cantidad a transportar, puesto que representan el 52% de los envíos que realiza esta organización. A continuación, se presenta en la tabla 5, el tipo y cantidad de los productos enviados diariamente.

**Tabla 5.** Productos enviados diariamente


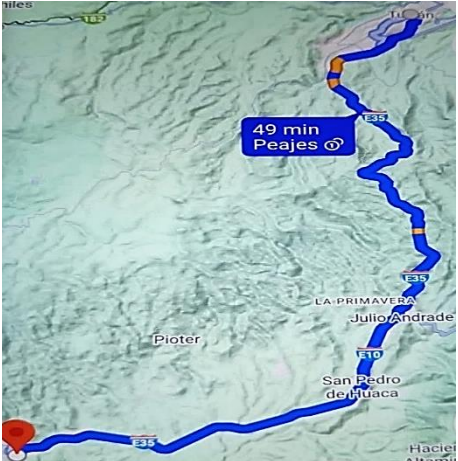
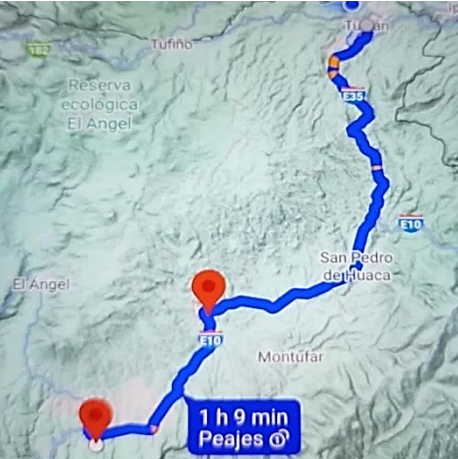

Productos	Promedio total diario	Porcentaje
Artículos de limpieza e higiene	3	6%
Electrodomésticos	2	4%
Artículos del hogar	2	4%
Vestimenta y calzado	26	52%
Artesanías	2	4%
Repuestos	1	2%
Alimentación	1	2%
Utensilios de cocina	2	4%
Suministros de oficina	2	4%
Papelería y bazar	1	2%
Líquidos	2	4%
Productos derivados de petróleo y tóxicos	1	2%
Salud y farmacia	1	2%
Documentos	1	2%
Arquitectura	3	6%
Total	50	100%

**Fuente:** Empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. (2024).

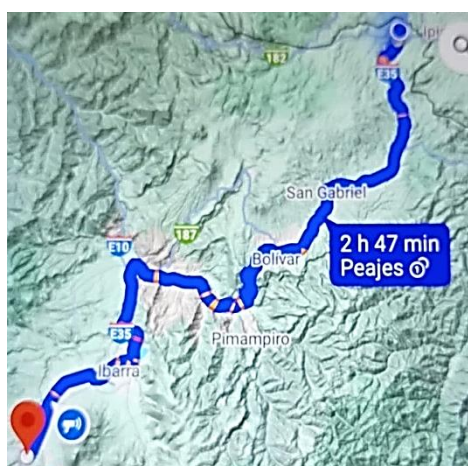
#### 4.1.1.4. Distribución de encomiendas

La empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. tiene varias rutas para el envío de encomiendas hasta la ciudad de Quito, siendo el origen más lejano, de hecho, la cantidad de viajes que realiza es tan solo uno, por tal motivo, a continuación, en la tabla 6, se exhiben las rutas con sus respectivos tiempos de entrega, cabe mencionar que la empresa tiene una duración máxima de entrega de 24 horas.

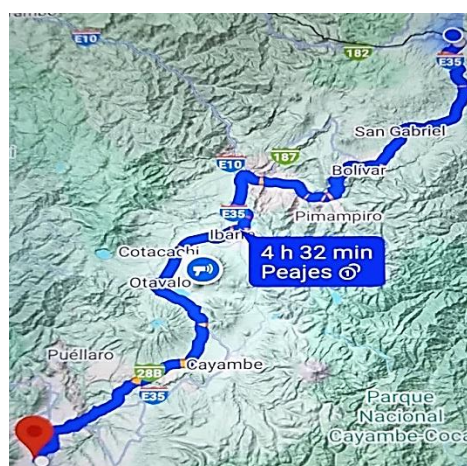
**Tabla 6.** Rutas de transporte de la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S.

Ruta 1: Tulcán-Julio Andrade	Ruta 2: Tulcán-San Gabriel
	
Ruta 3: Tulcán-Bolívar	Ruta 4: Tulcán-Ibarra
	

### Ruta 5: Tulcán-Otavalo



### Ruta 6: Tulcán -Quito



La **Tabla 33** sintetiza las propuestas para consolidar un sistema de mejora eficaz, enfocándose en el análisis de causas, la documentación de acciones y la promoción de la participación del personal, asegurando un seguimiento adecuado. Cabe mencionar que los precios de las encomiendas varían en relación al peso y el destino, por lo tanto, la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. maneja por promedio un precio en cada ciudad, en consecuencia, se presentan a continuación los precios promedio que maneja la empresa, los cuales se detallan en la tabla 7.

**Tabla 7.** Destino y costo de encomiendas

Destino	Costo
Julio Andrade	\$1,50
San Gabriel	\$3,50
Bolívar	\$4,50
Mira	\$5,00
Ibarra	\$5,50
Otavalo	\$6,50
Cayambe	\$7,50
Quito Norte	\$8,50
Quito Sur	\$10,00

Es importante mencionar que estos precios son promedios por una cantidad mínima de 4 kilogramos hasta 7 kilogramos, a partir de este peso los valores varían en relación al peso, destino y tipo de encomienda.

En cuanto al tiempo de transporte de encomiendas, la entrevista permitió identificar que el traslado de las encomiendas se maneja con un promedio, según su destino, como se muestra en la tabla 8.

**Tabla 8. Tiempo de rutas en promedio**

Destino	Tiempo promedio en	
	Horas	Minutos
Julio Andrade	0	41
San Gabriel	0	56
Bolívar	1	48
Ibarra	2	42
Otavalo	3	10
Cayambe	3	56
Quito Norte	5	37
Quito Sur	6	33

Como se puede identificar según la información proporcionada por la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. el transporte con menor tiempo es en la parroquia Julio Andrade con un tiempo promedio de 41 minutos; mientras tanto, en la ruta con mayor distancia es al Sur de la ciudad de Quito en donde se cuenta con un promedio de 6 horas con 33 minutos; cabe considerar que estos tiempos varían en relación a varios factores externos que se presentan en el transporte.

En este apartado se identifican los problemas presentes en la gestión del transporte, partiendo desde el proceso de recepción de mercadería. Para su análisis, se ha diseñado una matriz en la que se detallan las actividades, utilizando indicadores de planificación, organización y control, con el objetivo de evaluar y gestionar los riesgos asociados a cada proceso del transporte de encomiendas.

Este análisis se ha desarrollado bajo los lineamientos de la norma ISO 31000, la cual proporciona un marco estructurado para la gestión de riesgos. A partir de esta norma, se identificaron, analizaron y evaluaron los riesgos presentes en cada una de las actividades del proceso logístico de la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. Para ello, se establecieron tres niveles de riesgo: alto, moderado y bajo, como se muestra en la tabla 9.

**Tabla 9. Calificación de las actividades de gestión de transporte**

Calificación	Parámetro
10	Alto
5	Moderado
3	Bajo

Cabe mencionar que cada medición se evaluará con un visto, mientras tanto, aquellos elementos que tengan problemas o no se lleve a cabo, se lo realiza mediante una x, en donde se ha establecido que cada medición se llevara a cabo 3 vistos con una puntuación máxima de 10, si tiene 2 vistos se obtendrá una

calificación de 5; mientras tanto, si tan solo tiene un visto la calificación será de 3, mientras que si no tiene ningún visto su calificación será de 0.

Desde esta perspectiva, a continuación, se exponen 8 actividades relacionadas con la gestión del transporte en la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S., es decir, el proceso logístico que realiza la empresa para la recepción, transporte y entrega de mercadería en los diferentes destinos, por lo tanto, a continuación, se exhibe cada actividad que realiza esta organización:

**Actividad 1.** Recepción de la mercadería

La recepción de la mercadería es un proceso fundamental en la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S., para registrar y verificar cada envío. En esta etapa, el cliente entrega la encomienda y se recopilan los datos necesarios, a continuación, se detalla en la tabla 10 el resumen del procedimiento, la documentación requerida y los responsables en la recepción.

**Tabla 10.** Recepción de la mercadería

Descripción	Registro/Documento	Responsable
El cliente llega a la empresa con la encomienda que desea enviar, para ello, se da la bienvenida y se establece un diálogo en relación a la encomienda que el cliente quiera enviar	Número de teléfono y correo electrónico	Personal administrativo

En la planificación se obtuvo una clasificación de 25 o del 83% esto debido que actualmente en la empresa se cumple con todos los parámetros de la recepción de la mercadería, sin embargo, se puede identificar que en el protocolo de atención no existe una seguridad adecuada en los clientes, es decir, que en muchas ocasiones los clientes son vulnerable a la llegada, por sus condiciones físicas que no son amplias

Con respecto a la organización se obtuvo una calificación 10 de 10 debido que en esta actividad se encuentra adecuadamente organizados para la recepción de la mercadería, esto mediante los parámetros se establece, se implementa y se mantiene.

Mientras tanto, en el control se obtuvo similar perspectiva debido que existe un adecuado control sobre la recepción de la mercadería, especialmente estos parámetros están directamente vinculados con la organización de la empresa. En la

tabla 11 se detalla la matriz de evaluación de la recepción de la mercadería, donde se reflejan los resultados obtenidos de cada categoría.

**Tabla 11.** Matriz de evaluación de la recepción de la mercadería

Medición	Planificación				Organización				Control			
	Se establece	Se implementa	Se mantiene	Resultado	Se establece	Se implementa	Se mantiene	Resultado	Se establece	Se implementa	Se mantiene	Resultado
Se da la bienvenida al cliente	✓	✓	✓	10	✓	✓	✓	10	✓	✓	✓	10
Se establece un protocolo de seguridad	✓	✓	x	5	✓	✓	✓	10	✓	x	✓	5
Se atiende a las necesidades del cliente	✓	✓	✓	10	✓	✓	✓	10	✓	✓	✓	10
<b>Total</b>	3	3	2	25	3	3	3	30	3	2	3	25
<b>% de participación</b>	100%	100%	0,67%	83%	100%	100%	100%	100%	100%	67%	100%	83%

## **Actividad 2.** Verificación y revisión de la mercadería

La verificación y revisión de la mercadería es un proceso clave para garantizar un transporte seguro y cumplir con la normativa vigente, a continuación, en la tabla 12 se detalla este procedimiento, incluyendo la documentación requerida y el responsable de la tarea.

**Tabla 12.** Verificación y revisión de la mercadería

<b>Descripción</b>	<b>Registro/Documento</b>	<b>Responsable</b>
En relación a la verificación y la revisión de la mercadería, el personal se encarga de mirar el contenido de la encomienda para establecer un transporte seguro, cumpliendo con los requerimientos de la Ley	correo electrónico	Personal administrativo

Con respecto a la actividad 2 sobre la verificación y la revisión de la mercadería se pudo identificar que en el factor planificar se realizar 3 dimensiones, es decir, en este apartado de verifica la mercadería en donde se obtuvo un porcentaje perfecto, es decir, un porcentaje de 10; con respecto a la identificación de la cantidad de mercadería también lo realiza de manera adecuada, sin embargo en la calificación en relación a su utilidad mantiene un porcentaje de 5, esto debido que actualmente la organización no cuenta con una adecuada clasificación de los productos o mercadería que llega a la organización.

Con respecto a la organización se puede identificar que en la verificación de la mercadería no cuenta con una calificación adecuada debido que actualmente la empresa encomiendas Ecuador S.A.S. no cuenta con una organización adecuada, esto en relación a la cantidad de mercadería, puesto que el espacio utilizado para la organización no es adecuado; mientras que la clasificación de la utilidad mantiene una alta calificación debido que se mantiene una clasificación, sin embargo, se requieren mejoras.

Mientras tanto, el control se obtuvo un total de 25 puntos representando el 0,78%, en donde se pudo identificar que al momento de verificar el estado de la mercadería tiene un porcentaje excelente; además se obtuvo que en la identificación de la mercadería se obtiene un puntaje de 5 debido que actualmente se requiere mejoras en el control sobre la identificación de la mercadería; mientras que en la clasificación no se tiene un adecuado control. En la tabla 13 se detalla los resultados obtenidos en cada categoría, lo que permite identificar fortalezas y áreas de mejora dentro del proceso.

**Tabla 13.** Matriz de evaluación de la verificación y revisión de la mercancía

Medición	Planificación				Organización				Control			
	Se establece	Se implementa	Se mantiene	Resultado	Se establece	Se implementa	Se mantiene	Resultado	Se establece	Se implementa	Se mantiene	Resultado
Verificar el estado de la mercadería	✓	✓	✓	10	x	x	✓	3	✓	✓	✓	10
Identificar la cantidad de mercadería	✓	✓	✓	10	✓	x	✓	5	x	✓	✓	5
Clasificar en relación a su utilidad	x	✓	✓	5	✓	✓	✓	10	✓	x	✓	5
<b>Total</b>	2	3	3	25	2	1	3	18	2	2	3	25
<b>% de participación</b>	0,67%	100%	100%	83%	0,67%	33%%	100%	33,6%	0,67%	0,67%	100%	0,78%

### **Actividad 3.** Registro en el sistema

El registro en el sistema es una etapa esencial en el proceso logístico, ya que permite documentar y dar seguimiento a cada encomienda enviada. Este procedimiento garantiza un control adecuado y la trazabilidad de la mercancía, como se detalla en la tabla 14 el proceso de registro, incluyendo la documentación utilizada y el responsable de la tarea.

**Tabla 14.** Registro en el sistema

<b>Descripción</b>	<b>Registro/Documento</b>	<b>Responsable</b>
En relación a la verificación y la revisión de la mercancía, el personal se encarga de mirar el contenido de la encomienda para establecer un transporte seguro, cumpliendo con los requerimientos de la Ley	correo electrónico	Personal administrativo

En relación a la tercera actividad sobre el registro en el sistema se evaluaron 3 parámetros, es decir, la evolución del sistema, su actualización y el ingreso de la información, para ello, la evaluación se la ha establecido sobre la planificación, organización y control.

En relación a la planificación se obtuvo un total de 25 puntos sobre 30% representando el 83%, esto debido que en la actualización del sistema tiene una calificación de 5, en donde se puede identificar que existe una deficiente en este proceso, puesto que la empresa cuenta con un sistema antiguo que no cumple con todas las garantías para el registro eficiente de encomiendas.

Mientras tanto, en la organización se obtuvo un total de 35 puntos, representando el 83%, puesto que el ingreso al sistema tiene una calificación de 5, debido que no se encuentra con una organización adecuada sobre el ingreso al sistema, puesto que muchas ocasiones lo realiza de forma empírica.

Con respecto al control se obtiene una calificación de 25 sobre 30, representando una efectividad del 83%, debido que no existe un control adecuado sobre la actualización del sistema; lo cual requiere mejorar en este parámetro. En cuanto a la tabla 15, se presentan los resultados obtenidos en cada categoría, permitiendo identificar fortaleza y oportunidades de mejora en la gestión del sistema.

**Tabla 15. Matriz, registro en el sistema**

Medición	Planificación				Organización				Control			
	Se establec e	Se implement a	Se mantien e	Resultad o	Se establec e	Se implement a	Se mantien e	Resultad o	Se establec e	Se implement a	Se mantien e	Resultad o
Evaluación del sistema	✓	✓	✓	10	✓	✓	✓	10	✓	✓	✓	10
Actualización del sistema	x	✓	✓	5	✓	✓	✓	10	✓	x	✓	5
Ingreso de la información	✓	✓	✓	10	✓	x	✓	5	✓	✓	✓	10
<b>Total</b>	2	3	3	25	3	2	3	25	3	2	3	25
<b>% de participación</b>	0,67%	100%	100%	83%	100%	0,67%	100%	83%	100%	100%	0,67%	83%

#### **Actividad 4.** Almacenamiento

El almacenamiento de las encomiendas es un paso esencial en la gestión logística, ya que permite organizar los paquetes según su destino y frecuencia de envío. Para ello, se utiliza una guía que facilita la identificación del tipo de mercadería a transportar. A cerca de la tabla 16, se detalla el proceso, incluyendo los registros utilizados y el responsable de la tarea.

**Tabla 16.** Almacenamiento

<b>Descripción</b>	<b>Registro/Documento</b>	<b>Responsable</b>
Se guardan todas las encomiendas según el destino y la frecuencia del envío, para ello, se lo realiza mediante una guía que permita identificar el tipo de mercadería a enviar	Número de teléfono y correo electrónico	Personal administrativo

En el almacenamiento se evaluaron 3 parámetros, siendo el mantenimiento del almacén, la adaptación según las necesidades y la verificación del espacio disponible.

Con respecto a la planificación se obtuvo un total de 23, es decir, una efectividad del 69%, debido que en el mantenimiento existe una baja calificación, esto debido que el mantenimiento del almacén no cuenta con una planificación de las necesidades de las encomiendas, siendo quizá el principal problema de la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S.

En relación a la organización se mantiene una calificación de 30, es decir, un 100% de efectividad, puesto que la organización de cada encomienda es adecuada en relación a su destino, es decir, se encuentran organizada toda la mercadería en relación de su utilidad y envío.

Mientras tanto, en el control se obtuvo un total de 25, es decir, una efectividad del 83% debido que a la adaptación de las encomiendas no existe un adecuado control, puesto que al momento de emitir la guías no se cuenta con un respaldo efectiva sobre el contenido de la mercancía. En relación con la tabla 17, se presenta la matriz de evolución del proceso de almacenamiento, que mide los resultados en función de tres aspectos clave: planificación, organización y control, por ello, se muestran los resultados obtenidos en cada categoría, lo que permite identificar las fortalezas y áreas de mejora en el proceso de almacenamiento.

**Tabla 17. Matriz de almacenamiento**

Medición	Planificación				Organización				Control			
	Se establec e	Se implement a	Se mantien e	Resultad o	Se establec e	Se implement a	Se mantien e	Resultad o	Se establec e	Se implement a	Se mantien e	Resultad o
Mantenimient o del almacén	x	✓	x	3	✓	✓	✓	10	✓	✓	✓	10
Adaptación por cada encomienda	✓	✓	✓	10	✓	✓	✓	10	✓	x	✓	5
Verificación de espacios disponible	✓	✓	✓	10	✓	✓	✓	10	✓	✓	✓	10
<b>Total</b>	2	3	2	23	3	3	3	30	3	2	3	25
<b>% de participación</b>	100%	100%	0,67%	0,69%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0,67%	83%

### **Actividad 5.** Carga de la mercadería

La carga de la mercancía es un proceso crucial para asegurar que los productos lleguen a su destino de manera segura y eficiente. Este proceso se realiza con base en el destino de la encomienda y la capacidad del vehículo asignados, a continuación, en la tabla 18 se describe el procedimiento, incluyendo los registros utilizados y el personal responsable de llevar a cabo la carga de la mercancía.

**Tabla 18.** Carga de la mercancía

<b>Descripción</b>	<b>Registro/Documento</b>	<b>Responsable</b>
Se realiza la carga de la mercadería al vehículo desde la bodega, en donde se toma como referencia el vehículo según la distancia o destino de la encomienda.	Número de teléfono y correo electrónico	Personal de bodega

En relación a la carga de la mercadería se establecieron 3 parámetros para su evaluación, siendo la verificación de las guías o documentos, la identificación de la mercadería por parte del conductor y la ubicación de la mercadería en el vehículo. En relación a la planificación se obtuvo un excelente porcentaje, es decir, 10 de 10 representan un 100% de efectividad, debido que al momento de trasladar la mercancía al vehículo se tiene una previa planificación sobre el destino de la mercadería, además de los vehículos utilizados.

Por su parte, en la organización se obtuvo una calificación de 25/30, es decir, el 83% de efectividad debido que en la ubicación de la mercadería no se cuenta con una organización adecuada, esto ha ocasiona que en varias ocasiones los productos no lleguen en las debidas condiciones, es decir, representan deformación en las cajas. Mientras tanto, en el control se obtuvo similar calificación que la organización, puesto que se cuenta con una efectividad del 83%, esto debido que el control de la mercadería desde la bodega hasta el vehículo no cuenta con las condiciones necesidades, es decir, no se utilizan pallet para productos pesados, sino que se lo realiza manualmente entre el personal encargado de bodega y el conductor. Con respecto a la tabla 19 se presenta la matriz de evaluación de la carga de mercancía, detallando las actividades relacionadas con la verificación de documentos, identificación de la mercadería y su correcta ubicación en el vehículo, así como los resultados obtenidos en cada área.

**Tabla 19. Matriz de carga de mercancía**

Medición	Planificación				Organización				Control			
	Se establec e	Se implement a	Se mantien e	Resultad o	Se establec e	Se implement a	Se mantien e	Resultad o	Se establec e	Se implement a	Se mantien e	Resultad o
Verificación de documentos	✓	✓	✓	10	✓	✓	✓	10	✓	✓	✓	10
Identificación de la mercadería	✓	✓	✓	10	✓	✓	✓	10	✓	x	✓	5
Ubicación de la mercadería en el vehículo	✓	✓	✓	10	✓	x	✓	5	✓	✓	✓	10
<b>Total</b>	3	3	3	30	3	2	3	25	3	2	3	25
<b>% de participación</b>	100%	100%	100%	100%	100%	67%	100%	83%%	100%	0,67%	100%	83%

### Actividad 6. Transporte y seguimiento

El proceso de transporte y seguimiento es esencial para asegurar que las encomiendas lleguen a su destino de manera eficiente y en el tiempo esperado. Este proceso comienza en el momento en que la mercadería sale del almacén, siguiendo las rutas previamente establecidas. La llegada al punto de destino depende de diversos factores, como la distancia y las condiciones de la carretera. Por lo que la tabla 20 se refiere a la descripción del procedimiento, junto con los registros utilizados y el personal responsable del transporte y el seguimiento de la mercancía.

**Tabla 20.** *Transporte y seguimiento*

Descripción	Registro/Documento	Responsable
El transporte y seguimiento se lo realiza al momento de que la mercadería sale de almacén hacia su punto de origen, para ello según las rutas establecidas previamente, su llegada al punto de origen depende de a distancia y las condiciones de carretera.	Número de teléfono	Chofer

En relación al transporte y seguimiento de las encomiendas se han evaluado 3 parámetros, es decir, se dirección al chofer del vehículo, el establecimiento de protocolos durante el recorrido y la implementación de sistemas d seguimiento en tiempo real para optimizar los procesos de envío en la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S.

Conforme a la planificación se obtuvo una calificación de 20% puesto que la empresa no cuenta con una adecuada planificación sobre la distribución de las encomiendas, es decir, cuando el destino es corto no se establecen los protocolos de seguridad necesario, además la empresa con cuanta con una planificación sobre un sistema de seguimiento en tiempo real.

Por su parte, la organización mantiene una calificación de 25, identificando una efectividad del 83%, esto debido que existe una adecuada organización sobre la distribución de los productos, en donde la inexistencia de un sistema de seguimiento no permite a la empresa ubicar los tiempos del recorrido,

Mientras tanto, en el control se obtiene una efectividad del 83% debido que la empresa no cuenta con un adecuado sistema que le permita controlar los tiempos

de entrega, además de establecer un control efectivo y en tiempo real sobre la ubicación de vehículo, esto debido que lo realizan vía *WhatsApp* sin ningún tipo de rastreo. Para asegurar un transporte eficiente, se direcciona al chofer, se establecen protocolos y se implementa un sistema de seguimiento. En la tabla 21, se evalúan estos aspectos según planificación, organización y control.

**Tabla 21.** Matriz de transporte y seguimiento

Medición	Planificación				Organización				Control			
	Se establece	Se implementa	Se mantiene	Resultado	Se establece	Se implementa	Se mantiene	Resultado	Se establece	Se implementa	Se mantiene	Resultado
Se direcciona al chofer del vehículo	✓	✓	✓	10	✓	✓	✓	10	✓	✓	✓	10
Se establecen los protocolos del recorrido	✓	✓	x	5	✓	✓	✓	10	✓	✓	✓	10
Se cuenta con un sistema de seguimiento en tiempo real	✓	x	✓	5	✓	x	✓	5	✓	✓	x	5
<b>Total</b>	3	2	2	20	3	2	3	25	3	3	2	25
<b>% de participación</b>	100%	67%	67%	78%	100%	100%	100%	83%	100%	100%	100%	83%

### **Actividad 7.** Descarga y almacenamiento

En el proceso de descarga y almacenamiento de la mercadería inicia cuando el vehículo de transporte llega a su destino- en este punto, se procede con el despacho y la organización de las encomiendas en las instalaciones de la empresa, garantizando su adecuada conservación hasta que el cliente las retire. En la tabla 22, se presenta los detalles de este procedimiento, incluyendo los documentos de registro y los responsables de su ejecución.

**Tabla 22.** Descarga y seguimiento

<b>Descripción</b>	<b>Registro/Documento</b>	<b>Responsable</b>
Una vez que la mercadería llegue a su punto de destino se procede al despacho y almacenamiento de las encomiendas, estas permanecen hasta que el cliente lo retire.	Número de teléfono	Chofer

En relación a la descarga y almacenamiento de las encomiendas en el punto de destino se evaluar 3 parámetros, los cuales son: el traslado de la mercadería hacia la bodega, además de verificar las guías y la elaboración de reportes según las observaciones presentadas sobre el transcurso del traslado de la encomienda desde su origen.

Con referente a la planificación se obtuvo una calificación de 25, es decir, una efectividad del 83%, esto debido que la elaboración de reportes de observación solamente se la realizan cuando se despacha grandes cantidades de encomiendas, es decir, cuando son pocos productos no se acostumbra a realizar un informe de observaciones.

Por su parte, la organización que obtuvo una calificación excelente debido que se cuenta con una óptima organización sobre el destino de las encomiendas, es decir, existe protocolos para el traslado de la mercadería, para ello, existen espacios adecuados para su permanencia.

Con respecto al control se obtuvo una calificación de 25, es decir, el 83% de efectividad debido que no existe un adecuado control sobre los reportes de las encomiendas, esto ha ocasionado que la empresa no cuenta con reportes efectivos, puesto que su control lo realizan empíricamente sin ningún registro en un sistema. Para

realizar un proceso eficiente se efectúan diversas acciones que aseguran un adecuado manejo de la mercadería. En la tabla 23, se detallan las principales actividades, las cuales permiten mantener un control preciso sobre la recepción y almacenamiento de los productos hasta su retiro por parte del cliente.

**Tabla 23.** Matriz de descarga y seguimiento

Medición	Planificación				Organización				Control			
	Se establece	Se implementa	Se mantiene	Resultado	Se establece	Se implementa	Se mantiene	Resultado	Se establece	Se implementa	Se mantiene	Resultado
Traslado de la mercadería hacia la bodega	✓	✓	✓	10	✓	✓	✓	10	✓	✓	✓	10
Elaboración de un reporte de observaciones	✓	✓	x	5	✓	✓	✓	10	✓	x	✓	5
Verificación de guías	✓	✓	✓	10	✓	✓	✓	10	✓	✓	✓	10
<b>Total</b>	3	3	2	25	3	3	3	30	3	2	3	25
<b>% de participación</b>	100%	100%	0,67%	83%	100%	100%	100%	100%	100%	67%	100%	83%

### **Actividad 8.** Entrega al cliente

En esta etapa del proceso logístico, se garantiza que la mercadería llegue de manera segura a su destinatario. En la tabla 24, se presenta la descripción de la actividad de entrega, que incluye el despacho y almacenamiento temporal de las encomiendas hasta su retiro por parte del cliente. Este procedimiento asegura un control adecuado y la correcta trazabilidad de los envíos.

**Tabla 24.** Entrega al cliente

<b>Descripción</b>	<b>Registro/Documento</b>	<b>Responsable</b>
Una vez que la mercadería llegue a su punto de destino se procede al despacho y almacenamiento de las encomiendas, estas permanecen hasta que el cliente lo retire.	Número de teléfono	Chofer

Finalmente, para la entrega de la encomienda a cliente se evaluaron 3 parámetros, es decir, la verificación de la guía, la identificación de la mercadería a retirar y la satisfacción del usuario, siendo el último proceso en la gestión de transporte de la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S.

En relación a la planificación se obtuvo una excelente calificación, es decir, un 100% de efectividad, esto debido que la empresa cuenta con una adecuada planificación sobre la entrega de encomiendas, es decir, existe un protocolo que el usuario debe seguir para la entrega de los productos.

Conforme a la organización se obtiene una calificación de 25/30, es decir, una efectividad del 67% esto debido que muchas ocasiones la identificación de la mercadería no cuenta con una organización adecuada, especialmente cuando existen varias encomiendas en un mismo destino, debido que su almacenamiento lo realizan conforme al destino.

Y finalmente el control mantiene una efectividad del 67%, puesto que existe un escaso control sobre las encomiendas en el lugar de origen, es decir, todos los productos se encuentran distribución en la bodega sin ningún tipo de clasificación o registro. En la tabla 25, se muestra la evaluación de la entrega al cliente, considerando la verificación de la guía, satisfacción del usuario e identificación de la mercadería, dentro de la planificación, organización y control.

**Tabla 25. Matriz de entrega al cliente**

Medición	Planificación				Organización				Control			
	Se establec e	Se implement a	Se mantien e	Resultad o	Se establec e	Se implement a	Se mantien e	Resultad o	Se establec e	Se implement a	Se mantien e	Resultad o
Verificación de guía	✓	✓	✓	10	✓	✓	✓	10	✓	✓	✓	10
Satisfacción del usuario	✓	✓	✓	10	✓	✓	✓	10	✓	✓	✓	10
Identificación de la mercadería	✓	✓	✓	10	✓	x	✓	5	✓	✓	x	5
<b>Total</b>	3	3	3	30	3	2	3	25	3	2	3	25
<b>% de participación</b>	100%	100%	100%	100%	100%	67%	100%	83%%	100%	0,67%	100%	83%

#### 4.1.1.5. Problemas de la gestión de transporte

En consecuencia, se ha identificado que el principal problema de la gestión de transporte en la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. ha sido el deficiente control de los envíos, es decir, no se cuenta con un sistema de rastreo en tiempo real, lo cual ha ocasionado un retraso en la entrega de mercancías, especialmente en los destinos con mayor trayectoria de la mercancía, por lo tanto, esto se debe a una ineficiente planificación que garantice la entrega de los productos en los tiempos establecidos conforme a las rutas.

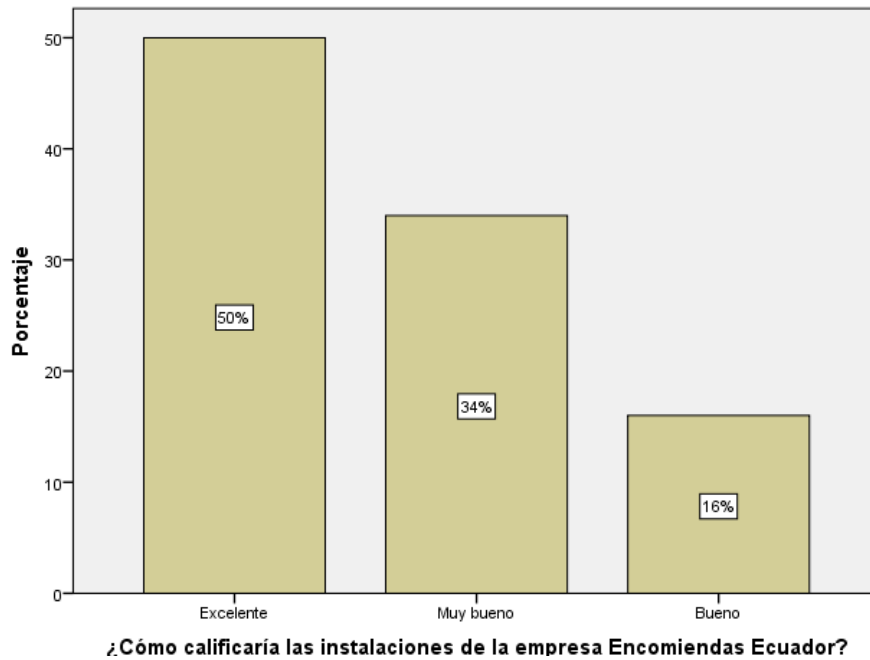
Desde esta perspectiva, al no existir un sistema de rastreo en la empresa, no se puede identificar los kilómetros recorridos en un periodo de tiempo; de hecho, actualmente la empresa lo maneja vía telefónica con el conductor, más no se ha establecido un rastreo que cumpla con objetivos empresariales.

#### 4.1.2. Evaluar la calidad de servicio en la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. de la ciudad de Tulcán.

Una vez recolectado la información mediante la investigación de campo gracias a la estadística descriptiva se pudo procesar, analizar e interpretar la información, por lo tanto, a continuación, se muestran los resultados obtenidos en la investigación de campo.

##### 4.1.2.1. Instalaciones de la empresa

En las instalaciones de la empresa son un factor crucial para el desarrollo eficiente de las operaciones logísticas. En la figura 7, se presentan los resultados obtenidos a partir de una encuesta realizada a los empleados sobre la calidad de las instalaciones de la empresa.



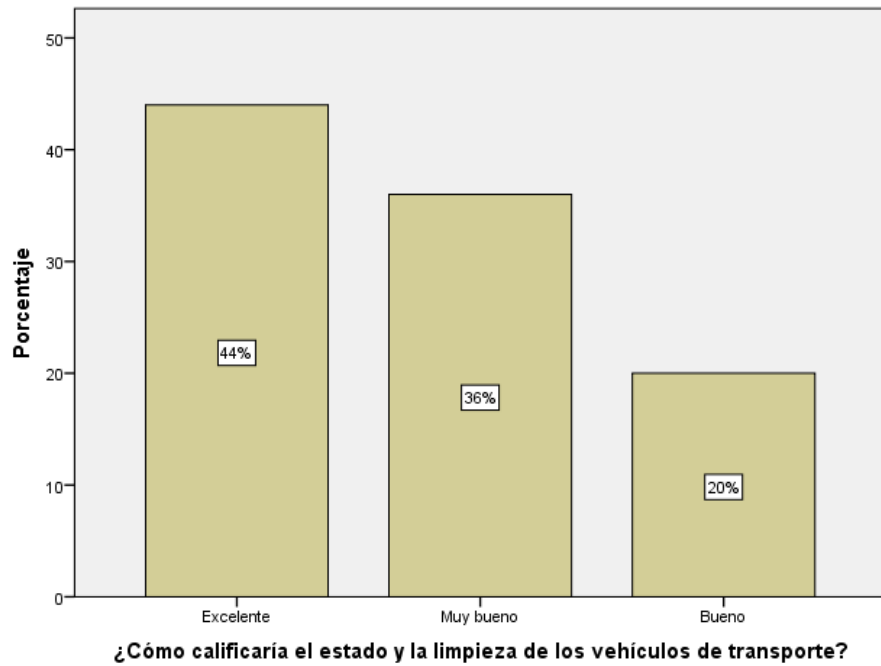
**Figura 7.** Instalaciones de la empresa

Interpretación:

Según los resultados obtenidos a los clientes de la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. se identificó que la mayoría de los usuarios mencionaron que son excelentes las instalaciones de esta organización, es decir, 1 de cada 2 personas mantienen altas expectativas sobre las instalaciones de esta empresa; sin embargo, existe un porcentaje superior representados por el 16% que afirmo ser buenas las instalaciones de la empresa; mientras tanto, no existen personas que mantienen malas perspectivas con respecto al espacio físico de esta organización.

#### 4.1.2.2. Estado y limpieza de los vehículos

En este caso son aspectos esenciales para garantizar la seguridad y eficiencia en el transporte de encomiendas. En la figura 8, se presentan los resultados obtenidos donde se reflejan las percepciones y evaluaciones sobre la condición general de los vehículos en la empresa.



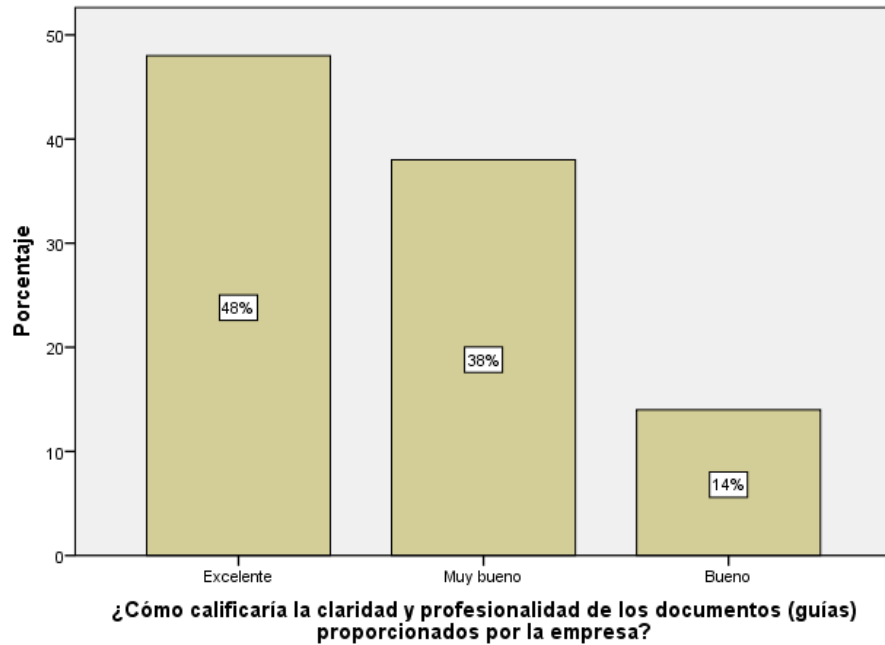
**Figura 8.** Estado y limpieza de los vehículos

Interpretación:

Con respecto a la limpieza y el aseo de los vehículos, según los clientes de la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. en su mayoría sostuvo que es excelente, representados por el 44%; seguido de un inferior porcentaje que menciona ser muy bueno y bueno, identificando que los clientes de esta organización mantienen altas expectativas sobre el estado y limpieza de los vehículos, esto quizá porque esta empresa mantiene una limpieza eficiente para el transporte de mercancía.

#### 4.1.2.3. Claridad y profesionalidad de los documentos

Los documentos utilizados en la gestión logística son esenciales para asegurar la correcta información y comunicación entre la empresa y sus clientes. En la figura 9, se presenta los resultados de la encuesta realizada.



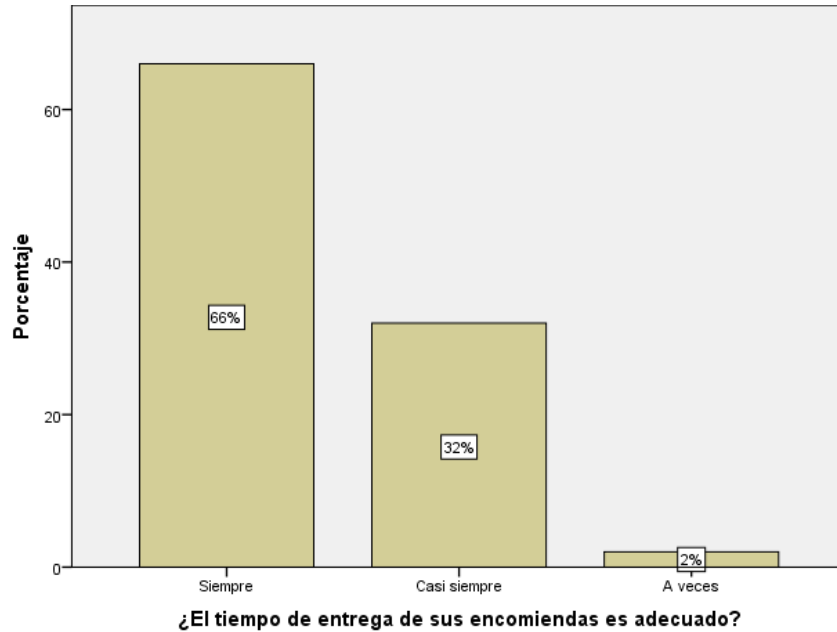
**Figura 9.** Claridad y profesionalidad de los documentos

Interpretación:

Por su parte la claridad y profesionalidad de los documentos o guías en muchas ocasiones suele no cumplir con las necesidades de la demanda; sin embargo, se puede identificar que los clientes de la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. mantiene buenas percepciones, puesto que la mayoría de los clientes califican la claridad y profesionalidad de las guías que proporciona la empresa como excelentes; seguido de un inferior porcentaje que mencionó ser muy buena y bueno; de hecho, se puede identificar que no existen personas que lo califiquen como malo la documentación de la empresa.

#### 4.1.2.4. Tiempo de entrega de las encomiendas

El tiempo de entrega de las encomiendas es un factor esencial para medir la eficiencia y la satisfacción del cliente de los servicios proporcionados por la empresa. Este indicador refleja la capacidad de la empresa para cumplir con los plazos establecidos. La figura 10, ilustra los resultados obtenidos a partir de una encuesta realizada sobre el tiempo de entrega.

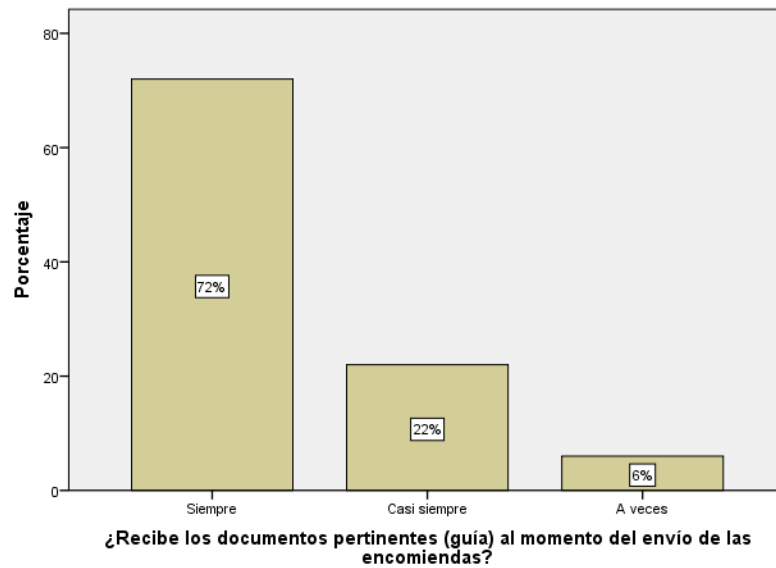


**Figura 10.** Tiempo de entrega de las encomiendas

Interpretación:

Ahora bien, con respecto al tiempo de entrega de las encomiendas quizá el factor con mayor impacto el servicio al cliente, la mayoría de los clientes de la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. mencionó que siempre las entregas se las realiza a tiempo, es decir, 7 de cada 10 clientes está de acuerdo en el tiempo de entrega de las encomiendas; mientras que un grupo inferior mencionó ser casi siempre, mientras tanto, son escasos los clientes que mencionaron que veces se realizan las entregar a tiempo representando tan solo el 2%.

#### 4.1.2.5. Recibimiento de documentos al momento del envío

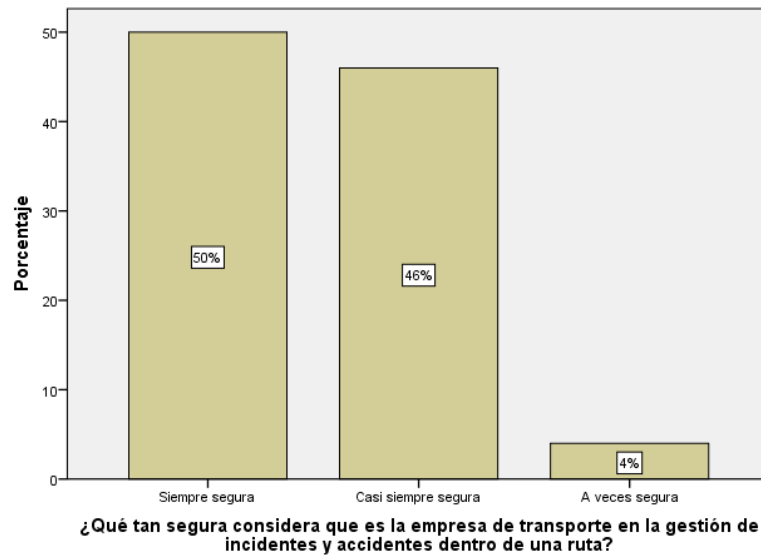


**Figura 11.** Recibimiento de documentos al momento del envío

Interpretación:

Como se presenta en la figura 11, en este caso con respecto al recibimiento de las guías o documentos al momento de realizar un envío en la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S., se puede identificar que el 72% de los clientes de esta organización siempre recibe estos documentos, debido que actualmente se han convertido en respaldos de sus envíos; seguido de un inferior porcentaje que sostuvo hacerlo casi siempre; mientras tanto, aquellos clientes que mencionaron recibir documentos o guías a veces son escasos, identificando que la organización siempre entrega estos documentos al momento de un envío de encomienda.

#### 4.1.2.6. Seguridad contra accidentes dentro de la ruta



**Figura 12.** Seguridad contra accidentes dentro de la ruta

Interpretación:

En la figura 12 se observa la seguridad en el transporte de encomiendas, donde ha ocasionado incertidumbre en los clientes, sin embargo, la demanda de la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. en su mayoría menciona que la gestión de incidente y accidente dentro de la ruta de encomiendas es segura, representado por el 96%, es decir, 9 de cada 10 clientes señalaron que el traslado de la mercancía es segura, esto quizá porque esta organización cumple con las garantías y necesidades del transporte de mercancías según la ruta de destino.

#### 4.1.2.7. Satisfacción con la calidad del servicio percibido



**Figura 13.** Satisfacción con la calidad del servicio percibido

Interpretación:

Como se muestra en la figura 13, en relación a la calidad del servicio en el último envío los clientes de la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. en su mayoría sostuvo que están totalmente satisfechos con los servicios prestados, representando el 64%; es decir, 6 de cada 10 clientes se encuentran totalmente satisfechos; mientras tanto, un grupo inferior menciona estar satisfecho, sin embargo, es importante señalar que no existen clientes que estén insatisfechos con la calidad del servicio en encomiendas en esta organización.

#### 4.1.2.8. Tiempo de entrega de las encomiendas

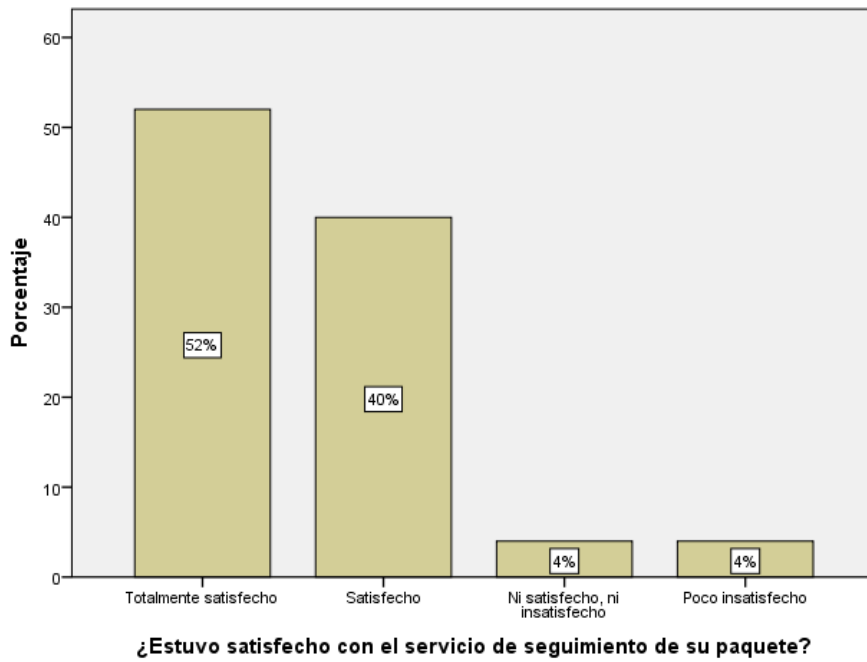


**Figura 14.** Tiempo de entrega de las encomiendas

Interpretación:

De acuerdo con la figura 14, el tiempo de entrega es quizá el factor con mayor impacto en el servicio de encomiendas, por esta razón, los clientes que la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. en su mayoría menciono que el tiempo de entrega es excelente; es decir, de 2 clientes al menos 1 tiene altas expectativas sobre el tiempo que se demora la empresa en la entrega de encomiendas, cabe mencionar que este tiempo depende del destino de la encomienda, mientras tanto, un grupo inferior afirmo ser muy bueno y tan solo el 12% sostuvo que es bueno el tiempo de entrega de las encomiendas.

#### 4.1.2.9. Satisfacción con el seguimiento de las encomiendas

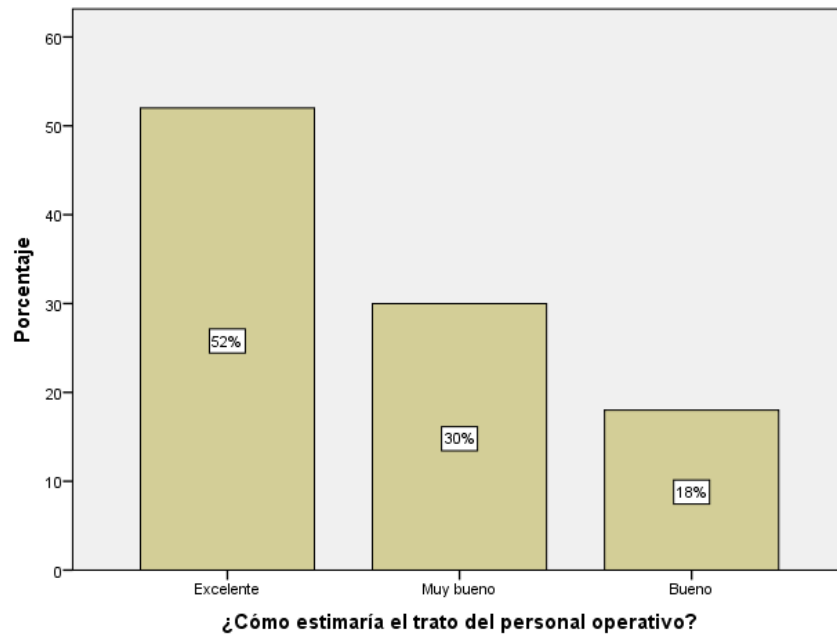


**Figura 15.** Satisfacción con el seguimiento de las encomiendas

Interpretación:

Tal como se aprecia en la figura 15, la satisfacción del servicio en el seguimiento de la mercadería la mayoría de los clientes de la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. afirmó que están totalmente satisfechos con el seguimiento de sus envíos; seguido de un porcentaje inferior que mencionó estar satisfecho; no obstante, son escasos los clientes que dicen sentirse insatisfechos con este servicio, lo cual requiere de establecer mejoras sobre el seguimiento de los paquetes para seguridad de los clientes de esta organización.

#### 4.1.2.10. Trato del personal operativo

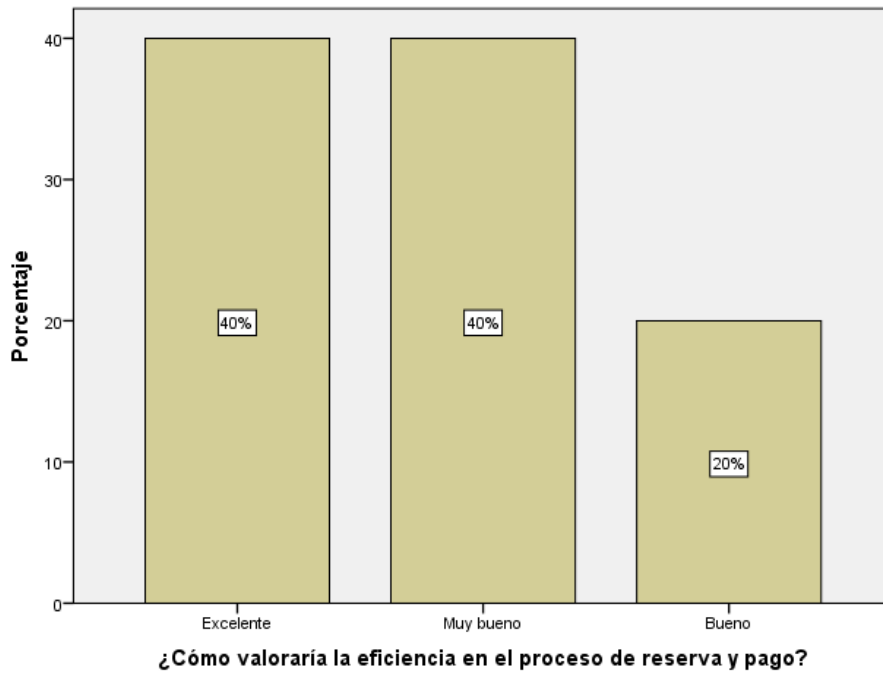


**Figura 16.** Trato del personal operativo

Interpretación:

Como se presenta en la figura 16, el trato del personal es quizá el primer factor de evaluación por parte de los clientes, por lo tanto, desde la perspectiva de la demanda de la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. en su mayoría mencionaron que el trato del personal de esta organización es excelente, representado por el 52%; seguido de un inferior porcentaje que sostuvo ser muy bueno este servicio; mientras tanto, son escasos los clientes que afirmaron ser bueno este trato, evidenciando que la demanda de esta organización mantiene altas expectativas sobre el trato del personal que labora en la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S.

#### 4.1.2.11. Eficiencia en el proceso de pago

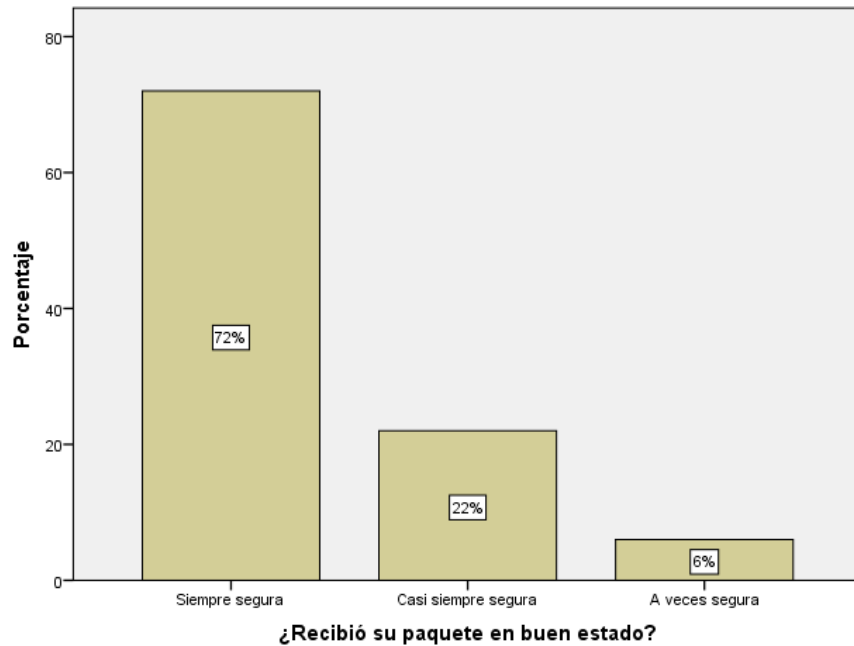


**Figura 17.** Eficiencia en el proceso de pago

Interpretación:

Como se evidencia en la figura 17, según los clientes de la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. en su mayoría mencionaron que la eficiencia del proceso de reserva y pago es excelente y muy buena, es decir, 8 de cada 10 clientes de esta organización mantienen altas expectativas sobre la gestión de los pagos y reservas; sin embargo, un grupo inferior sostuvo ser bueno; mientras tanto, no existen clientes que estén descontentos con este servicio.

#### 4.1.2.12. Recibimiento del paquete en buen estado



**Figura 18.** Recibimiento del paquete en buen estado

Interpretación:

Según lo reflejado en la figura 18, la seguridad de los paquetes es un factor a tomar como referencia en el envío de encomiendas por lo tanto, los clientes de la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. en su mayoría mencionó que siempre ha sido seguro el paquete; representando el 72%, en donde se puede identificar que 7 de cada 10 clientes de esta organización afirman que siempre reciben en buen estado el paquete; seguido de un inferior porcentaje que afirmó ser seguro casi siempre; mientras tanto, son escasos los clientes que mencionaron ser a veces segura, identificando que los paquetes o encomiendas de esta organización son seguros

#### 4.1.2.13. Importancia de la seguridad en el servicio de transporte

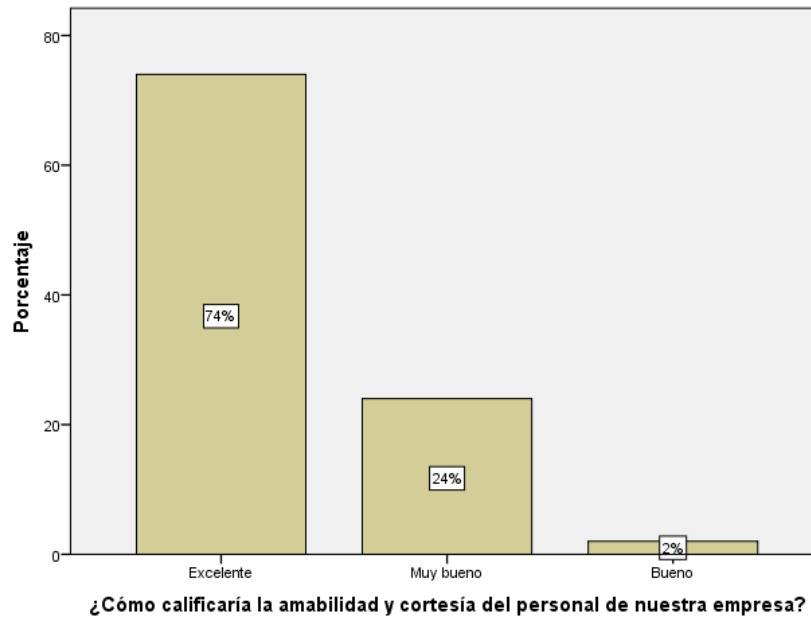


**Figura 19.** Importancia de la seguridad en el servicio de transporte

Interpretación:

Con respecto a la figura 19, la seguridad sobre los servicios de transporte, desde la perspectiva de los clientes de la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. mencionaron que consideran muy importante la seguridad en los servicios de encomiendas; es decir, para 9 de cada 10 clientes la seguridad en este servicio es muy importante, sin embargo, tan solo 1 de cada 10 clientes de esta organización consideran que la seguridad sobre el servicio de transporte es importante, identificando la importancia de la seguridad en el transporte de encomiendas.

#### 4.1.2.14. Amabilidad y cortesía del personal



**Figura 20.** Amabilidad y cortesía del personal

Interpretación:

Como se detalla en la figura 20, la amabilidad y la cortesía es la primera impresión de los clientes frente al servicio de la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. la demanda de esta organización afirma que la cortesía y el trato hacia el cliente es excelente, representando el 74% seguido de un inferior porcentaje que afirma ser muy bueno; mientras tanto, los clientes que mantienen una baja percepción sobre la amabilidad del personal que labora en esta institución son escasos, representando tan solo el 2%.

#### 4.1.2.15. Satisfacción de los horarios de atención



**Figura 21.** Satisfacción de los horarios de atención

Interpretación:

Finalmente, en la figura 21 se evidencia la satisfacción de los horarios de atención que brinda la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. a sus clientes se puede identificar que la mayoría de la demanda, es decir, el 82% está totalmente satisfecho, seguido de un inferior porcentaje que señalo estar satisfecho, identificando que los horarios de atención cumplen con las necesidades y expectativas de la demanda de esta organización. La gestión de transporte es fundamental para la eficiencia y satisfacción del cliente en una empresa de encomiendas. En la tabla 26 se muestra los principales problemas en la gestión de transporte de Encomiendas Ecuador S.A.S., abarcando área como infraestructura, vehículos, tiempo de entrega y seguridad en ruta. Aunque existen aspectos positivos, se identifican deficiencias en el almacenamiento, seguimiento y respaldo de información que impactan la calidad de servicio.

**Tabla 26.** Problemas en la gestión de transporte y la calidad del servicio de la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S.

<b>Pregunta</b>	<b>Factor positivo</b>	<b>Factor negativo</b>
<b>Instalaciones de la empresa</b>	Buena infraestructura visualmente desde la perspectiva de visitantes.	Almacenaje deficiente y desorganizado; no se identifican claramente los departamentos.
<b>Estado y limpieza de los vehículos</b>	Flota en buen estado según la demanda.	No hay clasificación ni protección adecuada para productos delicados.
<b>Claridad y profesionalidad de los documentos</b>	Documentación clara y profesional.	No hay respaldo digital; solo existe copia física.
<b>Tiempo de entrega de encomiendas</b>	Entrega oportuna según lo esperado.	Falta de localización en tiempo real; no se conoce ubicación exacta del envío.
<b>Recibimiento de documentos al momento del envío</b>	Se entregan guías físicas a los clientes.	No hay respaldo virtual ni base de datos digital de documentos.
<b>Seguridad contra accidentes en la ruta</b>	Los clientes perciben buena seguridad.	No se hace mantenimiento regular y no hay seguro contra accidentes.
<b>Satisfacción con la calidad del servicio</b>	Clientes satisfechos con el servicio recibido.	No hay estudios ni análisis de las expectativas del cliente.
<b>Satisfacción del seguimiento de encomiendas</b>	Usuarios satisfechos con el seguimiento actual.	No existe sistema de rastreo satelital.
<b>Recibimiento del paquete en buen estado</b>	Paquetes llegan en buen estado.	Falta de espacio y organización en bodega; no hay sistema de inventario.

#### 4.1.2.16 Auditoría Interna –Norma ISO 9001-2015

### Sistema de Gestión de la Calidad - ISO 9001:2015

**Empresa:** Encomiendas Ecuador S.A.S.

**Auditor:** Coral Coral Jefferson Stiven

**Alcance:** Revisión de cumplimiento y eficacia del SGC en relación con los requisitos de la norma ISO 9001:2015, secciones 4 a 10.

#### Introducción

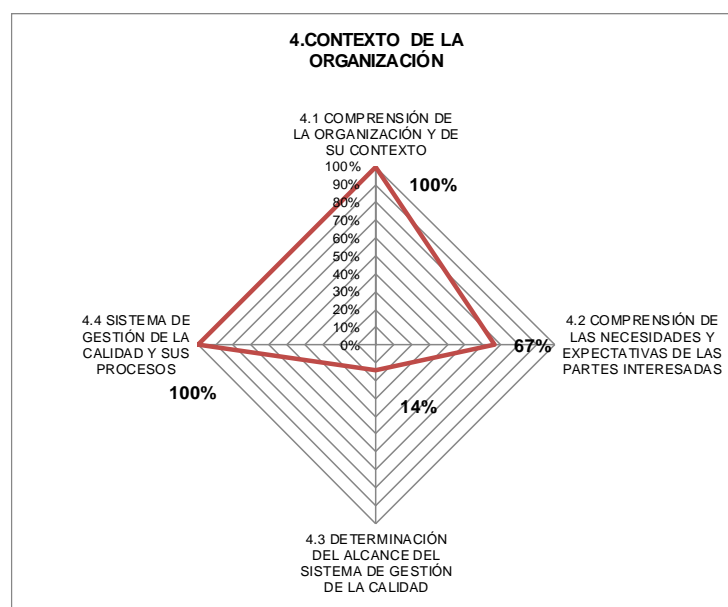
La presente auditoría interna se realizó con el objetivo de evaluar el grado de cumplimiento, eficacia y mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) conforme a la norma ISO 9001:2015, identificando fortalezas, no conformidades, oportunidades de mejora y recomendaciones para la transición y consolidación del sistema.

#### Alcance y Metodología

La auditoría abarcó los procesos clave del SGC, desde la comprensión del contexto organizacional hasta la mejora continua, revisando documentación, registros, entrevistas y observaciones directas. Se utilizaron listas de verificación, análisis de evidencias y comparación con los requisitos normativos.

#### Hallazgos e Interpretación

##### 4.1.2.16.1. Capítulo 4: Contexto de la Organización – ISO 9001:2015



**Figura 22.** Capítulo 4: Contexto de la Organización – ISO 9001:2015

En la figura 22 se presenta un resumen de los resultados obtenidos tras evaluar el cumplimiento del Capítulo 4 (ver anexo 7) de la norma ISO 9001:2015, que trata sobre el contexto de la organización. Se identificaron fortalezas y debilidades importantes, y se proponen recomendaciones claras y prácticas para que la empresa pueda mejorar su sistema de gestión de la calidad.

### **Fortalezas**

#### 4.1 – Contexto de la organización (100%)

- La empresa ha identificado completamente los factores internos y externos que la afectan, demostrando un conocimiento claro y detallado de su contexto.

#### 4.4 – Procesos del sistema de calidad (100%)

- La empresa tiene definidos y documentados todos sus procesos y cómo se relacionan entre sí, lo que permite una gestión eficaz y ordenada del sistema de calidad.>

### **Debilidades**

#### 4.2 – Partes interesadas (67%)

- No se han identificado todos los grupos que se relacionan con la empresa (como clientes, empleados, proveedores) ni qué esperan de ella. Esto puede hacer que no se tomen en cuenta necesidades importantes.

#### 4.3 – Alcance del sistema de calidad (14%)

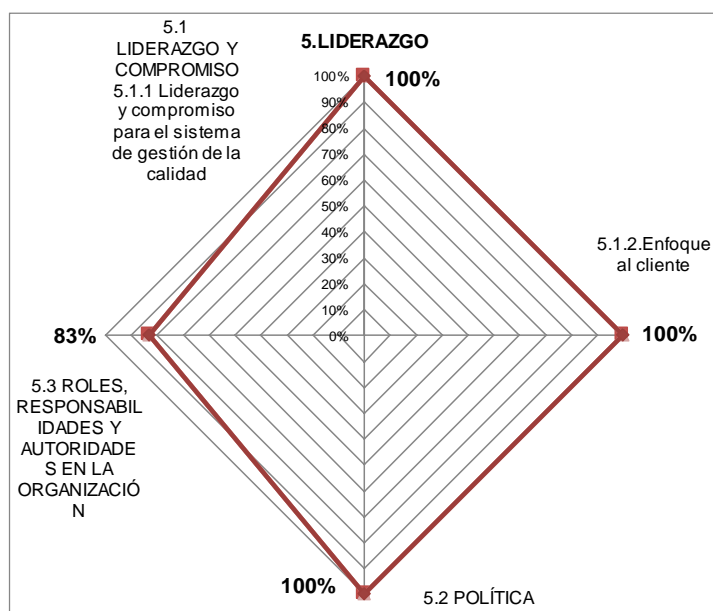
- No está claro qué procesos, áreas o servicios forman parte del sistema de calidad. Esto genera confusión y puede afectar futuras auditorías o la certificación.

En la Tabla 27 se encuentran las acciones sugeridas para resolver las áreas de oportunidad detectadas en el Capítulo 4, con información sobre quién debe realizar cada tarea y en cuánto tiempo

**Tabla 27.** Recomendaciones - Plan de acción - Capítulo 4

<b>Subpunto</b>	<b>¿Qué se debe hacer?</b>	<b>¿Quién lo hace?</b>	<b>¿Cuánto tiempo toma?</b>	<b>¿Qué se necesita?</b>	<b>¿Qué se espera lograr?</b>
<b>4.2 – Partes interesadas</b>	- Identificar todos los grupos relacionados.- Hacer encuestas o entrevistas.- Registrar y actualizar la información.	Líder de Calidad Jefes de Área Gerencia	2–3 meses iniciales Luego cada 6 meses	Formularios, encuestas, tiempo del personal	Saber qué necesita cada grupo y tenerlo registrado.
<b>4.3 – Alcance del sistema</b>	- Escribir un documento con los procesos, servicios y áreas que forman parte del sistema .- Validarlo con la gerencia.- Compartirlo con el personal.	Líder de Calidad + Gerencia General	1 mes	Documentos internos y reuniones	Alcance claro y conocido por todos.

#### 4.1.2.16.2. Capítulo 5: Liderazgo – ISO 9001:2015



**Figura 23.** Capítulo 5: Liderazgo – ISO 9001:2015

En la figura 23 se resume los resultados obtenidos tras evaluar el Capítulo 5 (Ver anexo 8) de la norma ISO 9001:2015, que se enfoca en el liderazgo dentro de la organización. Se revisó si la alta dirección demuestra un compromiso real con el sistema de gestión de calidad, si está orientada a satisfacer al cliente, si ha establecido una política de calidad clara y si los roles y responsabilidades están bien definidos.

#### **Fortalezas**

##### 5.1.1 – Liderazgo y compromiso (100%):

- La alta dirección está comprometida con el sistema de gestión de calidad y lidera con el ejemplo para asegurar su correcto funcionamiento.

##### 5.1.2 – Enfoque al cliente (100%):

- La empresa mantiene un enfoque claro en satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

##### 5.2 – Política de calidad (100%):

- Se ha establecido una política de calidad clara, comunicada y entendida por toda la organización.

## **Debilidades**

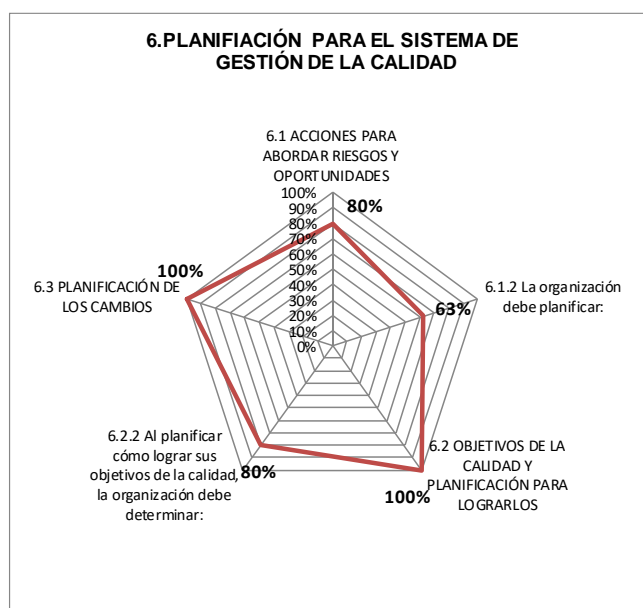
### 5.3 – Roles, responsabilidades y autoridades (83%)

- Algunas funciones y responsabilidades no están del todo definidas, y no todos los colaboradores tienen claro qué se espera de ellos dentro del sistema de gestión de calidad. Esto puede generar confusión y afectar el desempeño.

La Tabla 28 presenta las principales recomendaciones y el plan de acción derivados del análisis del Capítulo 5, enfocado en el liderazgo dentro de la organización. En esta tabla se detallan las acciones necesarias para mejorar la definición de roles, responsabilidades y autoridades, así como los responsables, tiempos estimados y recursos requeridos para fortalecer el sistema de gestión de calidad.

**Tabla 28.** Recomendaciones - Plan de acción - Capítulo 5

Subpunto	¿Qué se debe hacer?	¿Quién lo hace?	¿Cuánto tiempo toma?	¿Qué se necesita?	¿Qué se espera lograr?
<b>5.3 – Roles, responsabilidades y autoridades</b>	- Actualizar el organigrama con funciones claras. - Crear descripciones de puesto detalladas. - Capacitar a los colaboradores sobre sus roles y responsabilidades.	Recursos Humanos Líder de Calidad Gerencia	2 meses	Documentos internos, tiempo para capacitaciones, apoyo de gerencia	Todos los colaboradores entienden sus funciones y cómo contribuyen al sistema de calidad.



**Figura 24.** Capítulo 6: Planificación para el sistema de gestión de la calidad – ISO 9001:2015

En esta parte se evaluó si la empresa realiza una planificación adecuada para asegurar que su sistema de gestión de calidad funcione correctamente, considerando riesgos y oportunidades, objetivos de calidad y posibles cambios. En la figura 24 se muestran los resultados obtenidos (ver anexo 9).

### Fortalezas

6.2 – Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos (100%)

- La empresa ha establecido objetivos de calidad claros, medibles y alineados con su política de calidad, y realiza seguimiento de su cumplimiento.

6.3 – Planificación de los cambios (100%)

- Se planifican adecuadamente los cambios que puedan afectar al sistema de gestión de la calidad, asegurando que no impacten negativamente en los procesos o resultados.

### Debilidades

6.1.2 – La organización debe planificar (63%)

- No se detallan suficientemente las acciones para abordar los riesgos y oportunidades que podrían afectar el sistema de calidad.

6.1 – Acciones para abordar riesgos y oportunidades (80%)

- Aunque se identifican algunos riesgos, no siempre se establecen acciones concretas para tratarlos o mitigarlos.

6.2.2 – Determinar cómo lograr los objetivos de calidad (80%)

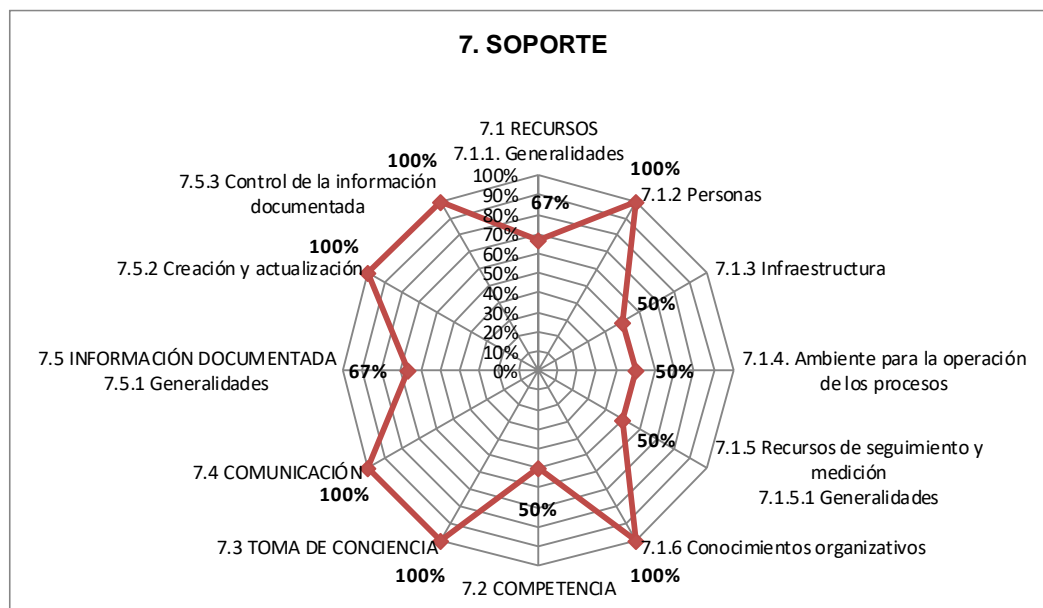
- Faltan planes detallados con responsables, tiempos y recursos definidos para asegurar el cumplimiento de los objetivos.

Para asegurar un sistema de gestión de calidad efectivo, la Tabla 29 recopila las recomendaciones que permitirán a la organización mejorar su planificación, desde la identificación de riesgos hasta la definición de planes para alcanzar los objetivos planteados.

**Tabla 29.** Recomendaciones - Plan de acción - Capítulo 6

Subpunto	¿Qué se debe hacer?	¿Quién lo hace?	¿Cuánto tiempo toma?	¿Qué se necesita?	¿Qué se espera lograr?
<b>6.1 – Riesgos y oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar riesgos y oportunidades clave.</li> <li>- Usar una matriz de riesgos para analizarlos.</li> <li>- Planificar acciones para tratarlos.</li> <li>- Definir planes de acción para cada objetivo.</li> </ul>	Líder de Calidad Jefes de Área	1 a 2 meses	Matriz de riesgos, reuniones, tiempo del equipo	Riesgos controlados y oportunidades bien aprovechadas.
<b>6.2.2 – Cómo lograr los objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asignar responsables y fechas límite.</li> <li>- Dar seguimiento regular al cumplimiento.</li> <li>- Mejorar el nivel de detalle de la planificación.</li> </ul>	Líder de Calidad Gerencia Responsables de procesos	1 mes inicial + seguimiento mensual	Plantillas de planificación, sistema de seguimiento	Objetivos alcanzables y alineados con la estrategia de calidad.
<b>6.1.2 – Planificación detallada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurar que todas las acciones estén documentadas y asignadas.</li> </ul>	Líder de Calidad Comité de Calidad	1 mes	Formatos de planificación, revisión documental	Planificación sólida y clara para todo el equipo.

#### 4.1.2.16.4. Capítulo 7: Soporte - ISO 9001:2015



**Figura 25.** Capítulo 7: Soporte – ISO 9001:2015

Este capítulo evalúa si la empresa cuenta con los recursos necesarios, personal capacitado, infraestructura adecuada y documentación actualizada para mantener y mejorar su sistema de gestión de la calidad. En la Figura 25 se reflejan los niveles de cumplimiento obtenidos en este punto (ver anexo 10).

#### **Debilidades**

##### 7.1.3 – Infraestructura (50%)

- Se identificaron carencias o deficiencias en instalaciones, equipos o recursos físicos necesarios para una operación eficiente.

##### 7.1.4 – Ambiente para la operación de los procesos (50%)

- Las condiciones físicas o el entorno de trabajo no están bien definidos ni controlados, lo cual puede afectar el desempeño del personal y la calidad del servicio.

##### 7.1.5 – Recursos de seguimiento y medición (50%)

- Faltan herramientas, métodos o equipos confiables para monitorear y medir los procesos de forma precisa.

##### 7.5.1 – Generalidades sobre información documentada (67%)

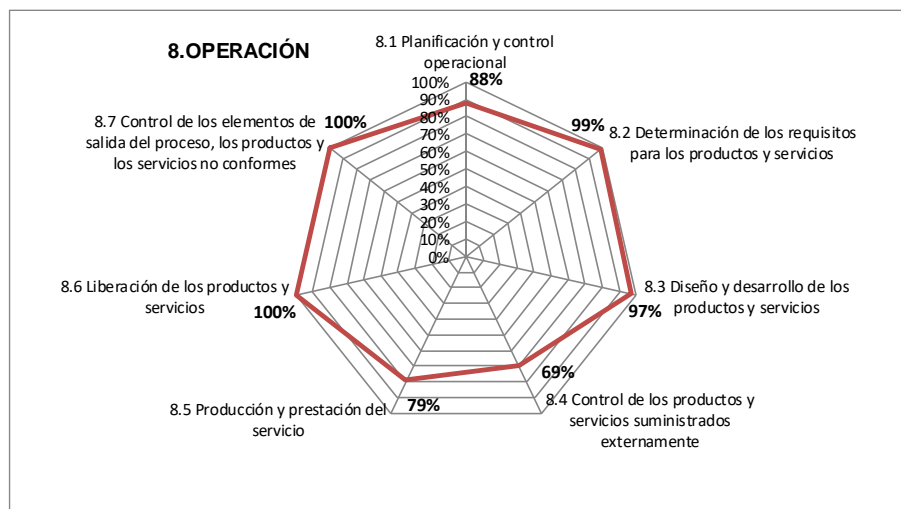
- La documentación general no está completamente organizada ni actualizada, lo que dificulta su uso efectivo y genera confusión.

En la Tabla 30 se detallan las acciones recomendadas para superar las debilidades detectadas en el Capítulo 7, señalando quién debe llevarlas a cabo, cuánto tiempo tomarán y qué recursos son necesarios.

**Tabla 30. Recomendaciones - Plan de acción - Capítulo 7**

Subpunto	¿Qué se debe hacer?	¿Quién lo hace?	¿Cuánto tiempo toma?	¿Qué se necesita?	¿Qué se espera lograr?
<b>7.1.3 – Infraestructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar el estado de las instalaciones y equipos.</li> <li>- Identificar necesidades urgentes.</li> <li>- Planificar mejoras o inversiones.</li> <li>- Analizar condiciones de trabajo actuales.</li> </ul>	Mantenimiento Gerencia Área de Calidad	1 a 2 meses	Diagnóstico técnico, presupuesto, proveedores	Infraestructura adecuada para operar con calidad.
<b>7.1.4 – Ambiente de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar aspectos como iluminación, ventilación, orden, etc.</li> </ul>	SST (Seguridad y Salud en el Trabajo) Jefes de Área	1 mes	Diagnóstico ambiental, apoyo técnico	Condiciones físicas óptimas que favorecen el desempeño.
<b>7.1.5 – Recursos de medición</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquirir herramientas y equipos adecuados para medir.</li> <li>- Establecer métodos claros de seguimiento.</li> <li>- Organizar toda la documentación existente.</li> </ul>	Área de Calidad Gerencia	2 meses	Equipos de medición, capacitación técnica	Control más preciso de los procesos.
<b>7.5.1 – Información documentada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualizar y clasificar los documentos por proceso.</li> <li>- Asegurar acceso fácil al personal.</li> </ul>	Líder de Calidad Asistentes administrativos	1 mes	Archivos, formato de control documental	Información clara, actualizada y accesible para todos.

#### 4.1.2.16.5. Capítulo 8: Operación – ISO 9001:2015



**Figura 26.** Capítulo 8: Operación – ISO 9001:2015

En este capítulo se evaluó cómo la empresa planifica, controla y ejecuta sus actividades operativas, con el objetivo de asegurar que los productos o servicios cumplan con los requisitos del cliente y con los estándares de calidad establecidos. Los resultados obtenidos se muestran en la Figura 26 (ver anexo 11).

#### **Fortalezas**

##### 8.1 – Planificación y control operacional (100%)

- La empresa planifica de forma adecuada sus procesos operativos, considerando requisitos del cliente, recursos necesarios y controles para asegurar buenos resultados.

##### 8.2 – Requisitos para los productos y servicios (100%)

- Se identifican y documentan correctamente los requisitos del cliente antes de iniciar cualquier servicio o entrega, lo que ayuda a cumplir con sus expectativas.

#### **Debilidades**

##### 8.5 – Producción y prestación del servicio (79%)

- Se observan inconsistencias en la ejecución del servicio y falta de estandarización en algunos procesos, lo que puede generar resultados diferentes o errores en la entrega al cliente.

##### 8.4 – Control de productos y servicios suministrados externamente (69%)

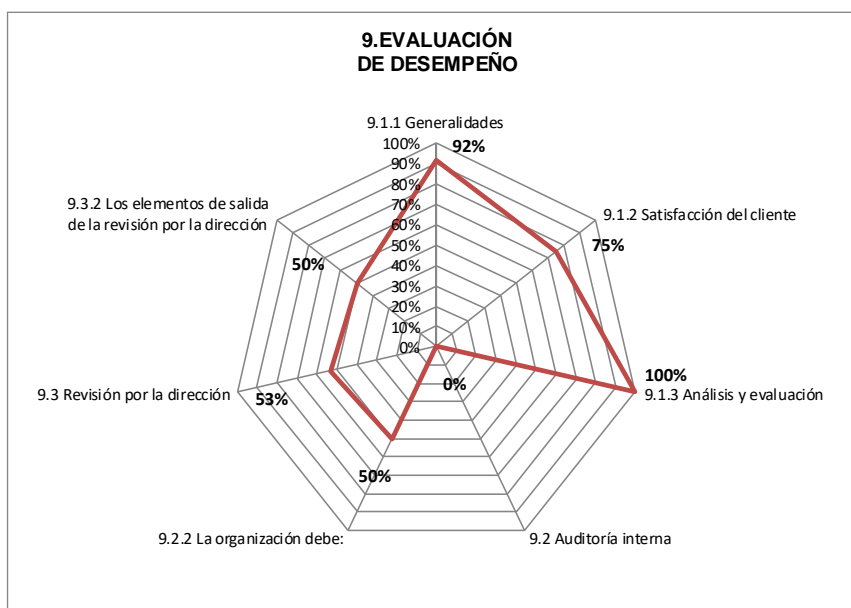
- No se realiza un control adecuado a lo que entregan los proveedores o terceros, lo cual puede comprometer la calidad final del producto o servicio ofrecido por la empresa.

La Tabla 31 presenta las recomendaciones y el plan de acción derivados del análisis del Capítulo 8, relativo a la operación. En ella se especifican las acciones para estandarizar la producción y mejorar el control de los productos y servicios suministrados externamente, con los responsables, tiempos y recursos necesarios.

**Tabla 31.** Recomendaciones - Plan de acción - Capítulo 8

Subpunto	¿Qué se debe hacer?	¿Quién lo hace?	¿Cuánto tiempo toma?	¿Qué se necesita?	¿Qué se espera lograr?
<b>8.5 – Producción y prestación del servicio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentar todos los pasos del servicio.</li> <li>- Estandarizar procesos con procedimientos y formatos.</li> <li>- Capacitar al personal operativo.</li> <li>- Evaluar a los proveedores actuales.</li> </ul>	<p>Líder de Calidad</p> <p>Supervisores</p> <p>Personal operativo</p>	<p>1 a 2 meses</p>	<p>Manuales de procedimiento, capacitaciones</p>	<p>Servicios más uniformes, con menos errores e inconsistencias.</p>
<b>8.4 – Control de proveedores externos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitar evidencia de calidad en cada entrega.</li> <li>- Firmar acuerdos de nivel de servicio (SLA).</li> <li>- Hacer auditorías o revisiones periódicas.</li> </ul>	<p>Compras Calidad</p> <p>Gerencia</p>	<p>2 meses iniciales + seguimiento continuo</p>	<p>Formatos de evaluación, criterios de calidad, comunicación con proveedores</p>	<p>Mejor control sobre lo que entregan terceros y proveedores, asegurando la calidad final.</p>

#### 4.1.2.16.6. Capítulo 9: Evaluación De Desempeño – ISO 9001:2015



**Figura 27.** Capítulo 9: Evaluación de desempeño – ISO 9001:2015

Este capítulo analiza si la empresa evalúa correctamente su desempeño, utilizando información clave como la satisfacción del cliente, los resultados de auditorías internas y la revisión por parte de la alta dirección. Todo esto es importante para tomar decisiones basadas en datos y buscar mejoras continuas. La Figura 27 muestra los resultados obtenidos (ver anexo 12).

#### **Fortalezas**

9.1.1 – Seguimiento, medición, análisis y evaluación (100%)

- La empresa realiza seguimiento y análisis de algunos datos importantes relacionados con sus procesos, lo que permite detectar desviaciones o áreas de mejora.

#### **Debilidades**

9.1.2 – Satisfacción del cliente (75%)

- No se mide de forma constante o estructurada la percepción del cliente, lo que dificulta saber si están satisfechos con el servicio.

9.2 – Auditoría interna (0%)

- No se han realizado auditorías internas o no hay evidencia documentada de que se hayan hecho. Esto impide detectar errores internos antes de que generen problemas mayores.

#### 9.2.2 – La organización debe... (50%)

- No se cumplen todos los requisitos exigidos para las auditorías internas, como tener un programa definido, responsables asignados y registros de resultados.

#### 9.3 – Revisión por la dirección (53%)

- No se evidencia que la alta dirección realice reuniones para revisar el desempeño del sistema de calidad, lo que limita la toma de decisiones estratégicas basadas en datos.

#### 9.3.2 – Elementos de salida de la revisión por la dirección (50%)

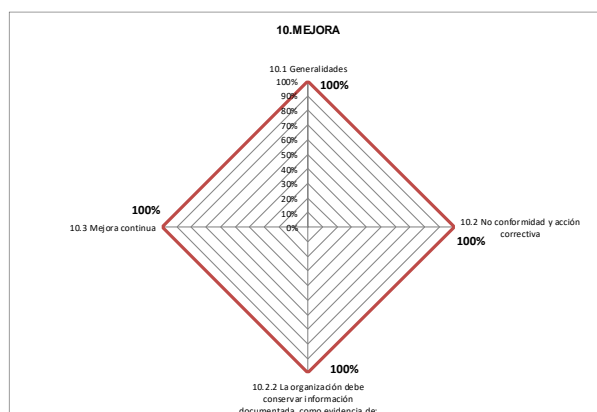
- No se documentan ni se ejecutan acciones concretas luego de las revisiones por la dirección, perdiendo oportunidades de mejora.

Para potenciar la mejora continua, la Tabla 32 ofrece un plan de acción orientado a formalizar las auditorías internas, conocer la satisfacción del cliente y realizar revisiones periódicas por parte de la alta dirección, asegurando la toma de decisiones basadas en datos.

**Tabla 32. Recomendaciones - Plan de acción - Capítulo 9**

Subpunto	¿Qué se debe hacer?	¿Quién lo hace?	¿Cuánto tiempo toma?	¿Qué se necesita?	¿Qué se espera lograr?
<b>9.2 – Auditoría interna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar un programa anual de auditorías.</li> <li>- Asignar auditores capacitados.</li> <li>- Realizar auditorías internas documentadas.</li> <li>- Aplicar encuestas a clientes.</li> </ul>	<p>Líder de Calidad Equipo Auditor Interno</p>	<p>1 mes planificación Luego 1-2 auditorías/año</p>	<p>Formatos, cronograma, capacitación</p>	<p>Identificar fallas internas antes de que impacten al cliente.</p>
<b>9.1.2 – Satisfacción del cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar quejas o sugerencias.</li> <li>- Reportar resultados a la gerencia.</li> <li>- Agendar reuniones con alta dirección.</li> </ul>	<p>Área de Calidad Atención al cliente</p>	<p>Trimestral</p>	<p>Formatos, herramientas digitales o físicas</p>	<p>Conocer la opinión del cliente y mejorar el servicio.</p>
<b>9.3 – Revisión por la dirección</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentar informes de resultados.</li> <li>- Tomar decisiones y dejar evidencia escrita.</li> <li>- Documentar las acciones acordadas.</li> </ul>	<p>Gerencia Líder de Calidad</p>	<p>Cada 6 meses</p>	<p>Actas, reportes, indicadores</p>	<p>Direcciones estratégicas basadas en datos reales.</p>
<b>9.3.2 – Acciones de salida de la revisión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asignar responsables y fechas.</li> <li>- Hacer seguimiento al cumplimiento.</li> </ul>	<p>Gerencia Calidad Jefes de área</p>	<p>Inmediato tras reunión</p>	<p>Actas, plan de acción, herramientas de seguimiento</p>	<p>Mejorar continuamente con base en decisiones documentadas.</p>

#### 4.1.2.16.7. Capítulo 10: Mejora – ISO 9001:2015



**Figura 28.** Capítulo 10: Mejora – ISO 9001:2015

En este capítulo se revisó si la empresa trabaja activamente en la mejora continua de su sistema de gestión de calidad, si actúa de forma adecuada cuando hay errores o problemas, y si documenta las acciones tomadas como parte de su compromiso con la calidad. La Figura 28 refleja el nivel de cumplimiento alcanzado en esta etapa (ver anexo 13)

#### **Fortalezas**

##### 10.1 – Generalidades (100%)

- La empresa tiene claro que debe mejorar constantemente sus procesos, productos y servicios, y aplica este principio en su gestión.

##### 10.2 – No conformidad y acción correctiva (100%)

- Cuando se presenta un error o problema, se analizan las causas, se corrige la situación y se toman medidas para evitar que vuelva a pasar.

##### 10.2.2 – Conservación de información documentada (100%)

- Se mantiene evidencia escrita de las acciones correctivas aplicadas, lo que es clave para el seguimiento y para auditorías.

##### 10.3 – Mejora continua (100%)

- Se observa que la organización tiene una actitud proactiva hacia la mejora constante, buscando optimizar sus procesos.

La Tabla 33 sintetiza las propuestas para consolidar un sistema de mejora eficaz, enfocándose en el análisis de causas, la documentación de acciones y la promoción de la participación del personal, asegurando un seguimiento adecuado.

**Tabla 33.** Recomendaciones - Plan de acción - Capítulo 10

Subpunto	¿Qué se debe hacer?	¿Quién lo hace?	¿Cuánto tiempo toma?	¿Qué se necesita?	¿Qué se espera lograr?
<b>10.2 – No conformidad y acción correctiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuar analizando causas raíz.</li> <li>- Aplicar acciones correctivas efectivas.</li> <li>- Documentar cada caso.</li> <li>- Reunir propuestas de mejora del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Líder de Calidad</li> <li>Responsables de proceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Según ocurrencia del caso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formatos, método de análisis causa raíz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resolver problemas de forma permanente y prevenir su repetición.</li> </ul>
<b>10.3 – Mejora continua</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar y aplicar las más viables.</li> <li>- Hacer seguimiento a los resultados.</li> <li>- Seguir registrando todas las acciones de mejora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comité de Calidad</li> <li>Gerencia</li> <li>Colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación trimestral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buzón de sugerencias, reuniones, formatos de mejora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomentar cultura de mejora y participación.</li> </ul>
<b>10.2.2 – Conservación de información documentada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener archivos accesibles y bien organizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Área de Calidad</li> <li>Soporte administrativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permanente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plataforma digital o archivadores, control documental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evidencia clara para auditorías y toma de decisiones.</li> </ul>

## **Conclusiones**

Tras analizar los capítulos 4 al 10 de la norma ISO 9001:2015, se puede concluir que la empresa ha avanzado de forma significativa en la implementación de su sistema de gestión de la calidad. Se destacan fortalezas importantes en temas como el compromiso de la alta dirección, la planificación, la mejora continua y la identificación de procesos. Sin embargo, aún existen áreas críticas por mejorar, especialmente en el control de proveedores, auditorías internas, documentación, infraestructura y la medición de la satisfacción del cliente.

## **Recomendaciones**

Se recomienda fortalecer los procesos de evaluación interna, control documental y gestión de proveedores, así como fomentar una cultura de mejora continua y participación del personal, asegurando que todas las acciones queden bien documentadas y alineadas con los objetivos de calidad de la organización.

4.1.3. Diseñar un plan de mejora en la gestión de transporte de la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S.

#### 4.1.3.1. Objetivo general

Diseñar un plan de mejora en la gestión de transporte de la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S.

#### 4.1.3.2. Objetivos específicos

1. Establecer un rediseño en el almacenamiento de la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. para mejorar la gestión de transporte.
2. Implementar el sistema la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. *Beetrack* para identificar en tiempo real el almacenamiento, distribución y entrega de las encomiendas.
3. Diseñar proceso de capacitación al personal de la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. sobre la calidad del servicio para mejorar la percepción del cliente hacia la organización.

#### 4.1.3.3. Justificación de la propuesta

La presente propuesta tiene la finalidad de diseñar un plan de mejora en la gestión de transporte de la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S.; permitiendo de esta manera mejorar la gestión de transporte de esta organización, esto debido que actualmente presenta varios inconvenientes que afecta directamente en la logística de esta empresa, por tal motivo, la ejecución de esta investigación es significativa debido que permitirá mejorar los procesos logísticos de esta empresa, en donde se realiza una serie de acciones que se encuentran encaminadas en disminuir los problemas que actualmente se presentan en esta empresa.

Desde esta perspectiva, la importancia de esta propuesta permitirá a la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. mejorar su procesos de traslado de mercancías, para ello, se podrá mejorar el almacenamiento de esta organización, puesto que actualmente presenta dificultades y no cuenta con una clasificación adecuada, además de la implementación de un *software* que le permite a esta organización contar con un sistema que le permita mejorar el traslado de sus mercancías y obtener información en tiempo real sobre el traslado de cada ruta.

Por tal motivo, los beneficiarios indirectos de esta propuesta será la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. quien podrán mejorar su gestión de transporte; mientras

que los beneficiarios indirectos serán los clientes de esta organización, debido que conocerán de cerca la distribución de sus encomiendas.

#### 4.1.3.4. Desarrollo de la propuesta

Para la elaboración de la propuesta se ha identificado los principales problemas en la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S., para ello, esta organización presenta las siguientes problemáticas como se muestran a continuación:

- No existe una clasificación adecuada en el almacén según el tipo de mercancía.
- Inexistencia de un *software* que le permita mejorar los procesos de transporte y el seguimiento a los vehículos en tiempo real.

Se ha identificado que la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. no cuenta con una distribución adecuada en su almacén, puesto que lo realizan de manera empírica, para ello, es necesario que la empresa restructure su almacenamiento, en donde se clasifique los productos en relación a su utilidad o su naturaleza, para ello, es necesario realizarlo de forma vertical, esto garantizará que la distribución cuente con la seguridad necesaria para los productos; de hecho, permitirá establecer espacio para el traslado del personal, por tal motivo, en la figura 29 se muestra la propuesta de distribución del almacenamiento:



**Figura 29.** Propuesta de almacenamiento

Cabe mencionar que la empresa debe almacenar las mercancías según su naturaleza, esto permitirá tener un orden y control de todas las encomiendas que se encuentran almacenadas, para ello, es necesario tomar como referencia la siguiente clasificación:

- Mercancía perecedera

Se almacenarán aquellos productos que tienen una vida útil de 1 a 7 días, en donde se pueden integrar verduras, plantas, productos lácteos, entre otros, para ello, estos productos deben establecerse una evaluación de actual estado.

- Mercancía no perecedera

Es toda mercancía que no necesita ningún tipo de refrigeración per que son considerados como productos que es necesario establecer una evaluación sobre su estado actual y deben ser almacenados con cuidado al igual que su traslado.

- Mercancía frágil

Es considerada toda mercancía que mantiene una característica de mucho cuidado en relación a su transporte; esto por su composición o materiales que deben ser manipulado con el mayor cuidado posible para su conservación en su estado natural.

- Mercancía peligrosa

Esta mercadería debe tratarse con mayor cuidado, puesto que representa un peligro para el almacenamiento y el transporte de las mercancías, en donde se pueden identificar productos químicos o aquellos que son derivados el petróleo.

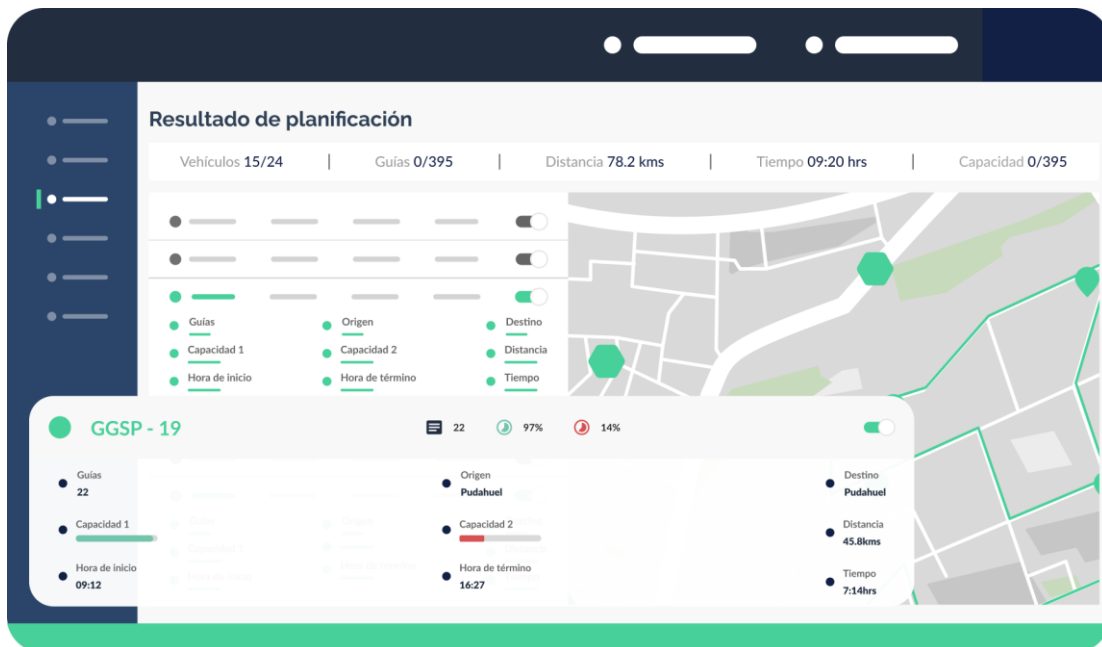
- Mercancía dimensional

Este tipo de mercancía se carácter por su tamaño o peso que necesita un gran espacio de almacenamiento y transporte, de hecho, requiere una manipulación especial.

Desde esta perspectiva, se ha identificado que la bodega de la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. no cumple con un orden adecuado que le permita ordenar cada encomienda según su clase y destino.

- Implementación del *software Beetrack*

Mediante la implementación del sistema *Beetrack* la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. tendrá procesos mayormente eficientes, puesto que permitirá; esto permitirá a la empresa notificar a sus clientes el estado de sus entregas vía online, es decir, mediante un mensaje a *WhatsApp* y *email*, además de optimizar todas sus rutas, de hecho, permito obtener estadísticas dinámicas sobre las entregas de manera detallada, estados de entrega, hora, fecha según el conductos que ha sido asignado, también incluye los pedidos online al cliente de la empresa; por tal motivo, en la figura 30, se puede identificar el sistema *software Beetrack*.



**Figura 30.** Propuesta de sistema de rastreo

Para la implementación de este sistema la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. debe realizar los siguientes procedimientos como se muestra a continuación:

1. Adquirir el sistema para establecer la distribución de las rutas, permitiendo reducir al menos el 30% de los kilómetros recorridos en el traslado de las Encomiendas
2. Capacitar al personal sobre la utilización del sistema *Beetrack*
3. Capacitar a los empleados de la empresa sobre el manejo de la geo posición que permite el monitoreo de todos los despachos

4. Capacitar al personal de la empresa sobre las ventas y un eficiente ingreso de los datos de pedidos, comunicación al cliente y facturación
5. Configuración del sistema *beetrack* sobre las notificaciones a los clientes mediante *WhatsApp* para el rastreo en tiempo real de las rutas de los pedidos.
6. Diseñar un cronograma de repartos en relación a las zonas para evitar tiempos de espera
7. Informar al área de distribución la ejecución de planes de acción y los productos que requieren ser distribuidos
8. Salida en vivo de (*BEETRACK*)
9. Seguimiento de *Software* de ruta *Beetrack*

Para la implementación de este sistema, se ha desarrollado un cronograma, utilizando la metodología de Gantt, en el que se detallan las actividades previstas, como se presenta en la tabla 34. Este cronograma incluye la adquisición del sistema para optimizar rutas, la capacitación del personal en el uso del sistema *Beetrack*, y la configuración de las herramientas de monitoreo y notificación. Cada actividad está planificada para ser ejecutada en el tiempo de dos meses, con el objetivo de mejorar la eficiencia en la distribución de encomiendas.

**Tabla 34. Cronograma de actividades**

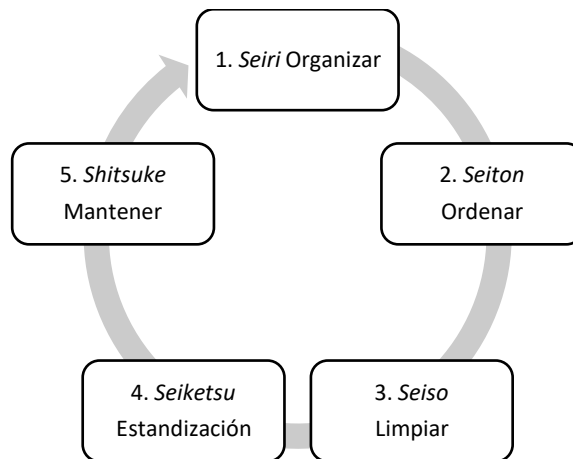
Actividad	Octubre				Noviembre			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Adquirir el sistema para establecer la distribución de las rutas, permitiendo reducir al menos el 40% de los kilómetros recorridos en el traslado de las Encomiendas	x	X						
Capacitar al personal sobre la utilización del sistema <i>Beetrack</i>	x	x						
Capacitar a los empleados de la empresa sobre el manejo de la geo posición que permite el monitoreo de todos los despachos			x					
Capacitar al personal de la empresa sobre las ventas y un eficiente ingreso de los datos de pedidos, comunicación al cliente y facturación				x				
Configuración del sistema <i>beetrack</i> sobre las notificaciones a los clientes mediante <i>WhatsApp</i> para el rastreo en tiempo real de las rutas de los pedidos.					s			
Diseñar un cronograma de repartos en relación a las zonas para evitar tiempos de espera						x		
Informar al área de distribución la ejecución de planes de acción y los productos que requieren ser distribuidos						x		
Salida en vivo de ( <i>BEETRACK</i> )							x	
Seguimiento de <i>Software</i> de ruta <i>Beetrack</i>								x

- Proceso de capacitación al personal de la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. tiene como objetivo mejorar la calidad de servicio, enfocándose en la precepción del ciento hacia la organización. La tabla 35 muestra el plan de capacitación, que incluye actividades clave sobre la importancia de una buena atención al cliente. Cada actividad tiene resultados específicos que permiten al personal mejorar sus habilidades para satisfacer las necesidades del cliente, utilizando diversos recursos bajo la responsabilidad del gerente de la empresa.

**Tabla 35.** *Plan de capacitación*

<b>Nro.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Resultados esperados</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>
1	Definición de cliente	El personal podrá conocer la definición de cliente y la importancia que conlleva un buen servicio	Gerente de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora</li> <li>• Trípticos</li> <li>• Marcadores</li> <li>• Pizarrón</li> <li>• Proyector</li> <li>• Esferos</li> <li>• Cuaderno</li> </ul>
2	Atención al cliente	El personal podrá identificar como atender al cliente según las necesidades que requiera	Gerente de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora</li> <li>• Trípticos</li> <li>• Marcadores</li> <li>• Pizarrón</li> <li>• Proyector</li> <li>• Esferos</li> <li>• Cuaderno</li> </ul>
3	Importancia de la atención al cliente	El personal podrá identificar la importancia que conlleva una buena atención y los factores positivos	Gerente de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora</li> <li>• Trípticos</li> <li>• Marcadores</li> <li>• Pizarrón</li> <li>• Proyector</li> <li>• Esferos</li> <li>• Cuaderno</li> </ul>
4	Como satisfacer al cliente	El personal podrá identificar como satisfacer a los clientes en función del cumplimiento de sus expectativas	Gerente de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora</li> <li>• Trípticos</li> <li>• Marcadores</li> <li>• Pizarrón</li> <li>• Proyector</li> <li>• Esferos</li> <li>• Cuaderno</li> </ul>

- Implementación de las 5S



**Figura 31.** Implementación 5S

Como se destaca en la figura 31, la implementación de la metodología 5S se propone como una solución para optimizar el espacio de trabajo, mejorar su almacenamiento y reducir errores operativos, contribuyendo a los procesos de la empresa. Se ha identificado que la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. no cuenta con un orden adecuado, esto ha incidido directamente sobre la calidad del servicio de esta organización. Debido a que la desorganización en el almacén y en los diferentes procesos logísticos ha tenido un impacto negativo en el cumplimiento de las funciones de esta empresa para ello, se propone realizar las siguientes propuestas:

Seiri: Para implementar eficazmente el método 5S, Seiri o Clasificar, se utilizará la tarjeta roja como herramienta práctica. Esta ficha tiene como objetivo identificar y clasificar los elementos presentes en las áreas de trabajo de Encomiendas Ecuador S.A.S., determinando cuáles son necesarios y cuáles deben ser eliminados o reubicados. De esta manera, se facilita la organización inicial y se evita la acumulación de materiales innecesarios que generan desorden y afectan su organización. La Tabla 36 muestra el formato propuesto de la tarjeta roja correspondiente a esta etapa.

**Tabla 36.** Tarjeta roja – Seiri (Clasificar)

<b>EMPRESA ENCOMIENDAS ECUADOR S.A.S</b> <b>TARJETA ROJA 5S - CLASIFICAR</b>		<b>No._____</b>
Propuesta por:	_____	
Responsable de área:	_____	
Sucursal/Oficina:	_____	
Descripción del artículo/paquete:	_____	
<b>CATEGORÍA</b> <input type="checkbox"/> Equipos de oficina <span style="margin-left: 200px;"><input type="checkbox"/> Encomiendas sin retirar</span> <input type="checkbox"/> Herramientas lógicas <span style="margin-left: 180px;"><input type="checkbox"/> Material dañado</span> <input type="checkbox"/> Correspondencia vencida <span style="margin-left: 180px;"><input type="checkbox"/> Documentación innecesaria</span> <input type="checkbox"/> Otros: _____		
<b>RAZÓN DE TARJETA</b> <input type="checkbox"/> Innecesario <input type="checkbox"/> Fuera de especificaciones <input type="checkbox"/> Daño físico <input type="checkbox"/> Vencido (paquetes/documentos) <input type="checkbox"/> Otros: _____		
<b>ACCIÓN REQUERIDA</b> <input type="checkbox"/> Eliminar <span style="margin-left: 200px;"><input type="checkbox"/> Notificar a cliente</span> <input type="checkbox"/> Agrupar en espacio separado <span style="margin-left: 180px;"><input type="checkbox"/> Reparar/Reciclar (si aplica)</span> <input type="checkbox"/> Retornar al remitente <input type="checkbox"/> Otros: _____		
<b>Observaciones:</b>          		
Fecha(Recepción): _____	Fecha (Despacho): _____	

Seiton: La segunda etapa del método 5S, Seiton u Ordenar, se apoya en la tarjeta naranja, que permite registrar y controlar la correcta ubicación de los elementos dentro del espacio laboral. Esta ficha facilita la reubicación de artículos para optimizar el acceso, mejorar el flujo de trabajo y garantizar que cada herramienta o insumo tenga un lugar definido en Encomiendas Ecuador S.A.S., contribuyendo a un ambiente de trabajo más eficiente y seguro. La Tabla 37 presenta el formato diseñado para la tarjeta naranja, aplicada a esta fase.

**Tabla 37-** Tarjeta Naranja – SEITON (Ordenar)

<b>EMPRESA ENCOMIENDAS ECUADOR S.A.S.</b> <b>TARJETA NARANJA 5S - ORDENAR</b>		<b>No._____</b>
<b>Objetivo:</b> Ubicar lo necesario en el lugar correcto.		
Área: _____ Elemento: _____ Ubicación asignada: _____ Cantidad: _____		
<b>ACCIÓN SUGERIDA</b> <input type="checkbox"/> Organizar <input type="checkbox"/> Etiquetar <input type="checkbox"/> Señalizar <input type="checkbox"/> Otros: _____		
<b>Observaciones:</b>		
Fecha(Inicio): _____		

Seiso: El tercer paso del método 5S, Seiso o Limpiar, se monitorea mediante la tarjeta amarilla, cuyo propósito es detectar áreas o elementos sucios o desordenados dentro de la empresa. A través de esta ficha, el personal de Encomiendas Ecuador S.A.S. puede reportar y dar seguimiento a situaciones que afectan la limpieza, con el fin de mantener un entorno laboral saludable y agradable que favorezca el desempeño y la seguridad. La Tabla 38 muestra el formato correspondiente a la tarjeta amarilla para esta fase del proceso.

**Tabla 38-** Tarjeta Amarilla – SEISO (Limpiar)

<b>EMPRESA ENCOMIENDAS ECUADOR S.A.S</b> <b>TARJETA AMARILLA 5S - LIMPIAR</b>		<b>No.____</b>
<b>Objetivo:</b> Mantener limpia la zona de trabajo.		
Área: _____ Elemento/zona a limpiar: _____ Frecuencia limpieza: _____ Responsable: _____		
<b>ACCIÓN SUGERIDA</b> <input type="checkbox"/> Limpieza profunda <input type="checkbox"/> Revisión periódica <input type="checkbox"/> Otros: _____		
<b>Observaciones:</b>		
Fecha(Inicio): _____		

Seiketsu: Para asegurar la continuidad y el mantenimiento de las mejoras alcanzadas con las primeras tres "S", la cuarta etapa, Seiketsu o Estandarizar, utiliza la tarjeta verde. Esta herramienta documenta desviaciones en procedimientos, señalización o normativas dentro de Encomiendas Ecuador S.A.S., promoviendo la aplicación constante de estándares mediante la actualización de normas, capacitaciones y acciones correctivas. La Tabla 39 detalla el formato de la tarjeta verde utilizada en esta etapa de estandarización.

**Tabla 39** - Tarjeta Verde – SEIKETSU (Estandarizar)

<b>EMPRESA ENCOMIENDAS ECUADOR S.A.S.</b> <b>TARJETA VERDE 5S - Estandarizar</b>		<b>No. _____</b>
<b>Objetivo:</b> Establecer normas para mantener el orden y limpieza.		
Área: _____ Norma o procedimiento: _____ Responsable: _____		
<b>ACCIÓN SUGERIDA</b> <input type="checkbox"/> Crear instructivo <input type="checkbox"/> Colocar señalización <input type="checkbox"/> Otros: _____		
<b>Observaciones:</b>		
Fecha(Inicio): _____		

Shitsuke: Finalmente, la quinta "S", Shitsuke o Disciplina, es fundamental para consolidar la cultura de orden y mejora continua en la organización. La tarjeta azul se emplea para evaluar y controlar el cumplimiento de las rutinas establecidas, detectando posibles incumplimientos o falencias en la formación del personal. Así, Encomiendas Ecuador S.A.S. garantiza la sostenibilidad del sistema 5S mediante el seguimiento, refuerzo y aplicación de medidas disciplinarias y educativas. La Tabla 40 presenta el formato propuesto para la tarjeta azul, utilizada en el control de la disciplina organizacional.

**Tabla 40** - Tarjeta Azul – SHITSUKE (Disciplina)

<b>EMPRESA ENCOMIENDAS ECUADOR S.A.S.</b> <b>TARJETA AZÚL 5S - DISCIPLINA</b>		No. _____
<b>Objetivo:</b> Generar hábito y cultura de las 5S.		
Área:	_____	
Actividad:	_____	
Responsable:	_____	
<b>ACCIÓN SUGERIDA</b> <input type="checkbox"/> Capacitación <input type="checkbox"/> Auditoría <input type="checkbox"/> Retroalimentación continua <input type="checkbox"/> Otros: _____		
<b>Observaciones:</b>		
Fecha(Inicio): _____		

## 4.2. DISCUSIÓN

La gestión de transporte se ha constituido como un proceso que se sustenta en la planificación, coordinación y control con las mercancías que son trasladadas de un lugar a otro, esto mediante una cadena de suministro que permite a los productos o servicios para trasladarse de un lugar a otro, por esta razón, en el presente estudio se analizó la gestión del transporte y la calidad del servicio en la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S., en donde los resultados de este estudio muestran varios inconvenientes sobre la gestión de transporte en estado institución, esto ha incidido sobre la calidad del servicio que ha sido deficiente; desde esta perspectiva, se ha podido identificar que en la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. la gestión de transporte se ha convertido en un desafío esto por los inconvenientes presentados en donde se ha podido identificar que la recepción de la mercadería no cuenta con un control eficiente, lo cual ha ocasionado una gestión de transporte deficiente.

Ahora bien, corroborando los resultados de la investigación de Mera et al., (2022) en su estudio sobre la gestión del transporte y su incidencia en la calidad del servicio de las empresas de carga pesada se pudo identificar que la deficiente gestión del transporte ha sido ocasionado especialmente por el deficiente manejo de las rutas y la inexistencia de un plan que contribuya el mejoramiento del traslado de mercancías; esto ha incidido directamente en la calidad del servicio, en donde los clientes los transportistas requieren de un frecuente previamente planificada, de hecho, se ha identificado que la inexistencia de un plan de transporte ha retrasado los procesos logísticos.

Mientras tanto, en los resultados de esta investigación se pudo identificar similar problemática, es decir, la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. no cuenta con un planificación establecida que permita mejorar el sistema de transporte, de hecho, no existe un estudio para identificar la satisfacción de sus clientes frente a los servicios prestados en esta institución, también se ha identificado que esta organización no cuenta con un manejo adecuado del almacén, debido que no cuentan con un almacenamiento en función de las necesidades de cada mercancía, es decir, no existe una clasificación de las encomiendas según su utilidad, esto ha ocasionado que exista un desorden, lo cual ha permitido el retraso del transporte.

Por su parte, en los resultados de la investigación Tarazona (2021) sobre la gestión de operaciones de transporte y la calidad del servicio en un empresa personal de transporte; se pudo identificar que la deficiente gestión del transporte surge desde los procesos del aprovisionamiento en donde el inadecuado uso y caracterización de la carga ha ocasionado que el proceso de transporte se vea afectado, especialmente por el retraso de la salida de los vehículos según las rutas establecidas, esto ha sido un problema que se encuentra vigente en la mayoría de las empresas de transporte, de hecho, se ha identificado en este estudio que las pequeñas empresas de transporte no cumple con un plan preventivo sobre el traslado de mercancías, esto ha ocasionado incertidumbre en la demanda quienes requieren de un servicio innovador que permita el traslado de la mercancía de manera eficiente.

En virtud de ello, Hurtado et al., (2018) ha considerado que la gestión del transporte es considerado como un proceso que surge de la planificación, organizaciones y el control de actividades, además de su distribución para cumplir con los requerimientos de la demanda para su satisfacción según el tipo de servicio de recibe; por esta razón, la importancia que conlleva establecer una gestión eficiente o solamente radica de las organizaciones desde el punto de vista interno, sino que trae consigo varios eventos externos y por esta razón, establecer una planificación permite cumplir con las necesidades de trasladado y entrega al cliente final.

Ahora bien, con respecto a la calidad del servicio es importante mencionar que se encuentra estrechamente ligada sobre la gestión de transporte, permitiendo de esta manera contribuir con la optimización de proceso que permita garantizar un servicio eficiente en función de las necesidades de la demanda; por esta razón, en la presente investigación se pudo identificar que la demanda de la empresa encomiendas Ecuador S.A.S. tiene altas expectativas sobre la calidad del servicio, sin embargo, en la gestión de transporte se han podido identificar varios inconvenientes desde el almacenamiento y la distribución de la mercancía, en donde se puede identificar que esta empresa no cuenta con un sistema de rastreo en el traslado de la encomiendas, esto ha permitido no llevar a cabo de un registro adecuado sobre el traslado de las encomiendas en tiempo real ocasionado retrasos en el destino de los productos.

Corroborando los resultados de la investigación de Zambrano y Orellana (2018) en su estudio sobre los factores que influyen en la calidad y su relación con la gestión del transporte en las empresas de carga internacional se pudo identificar que entre los

principales problemas de la gestión de transporte es el desconocimiento en tiempo real del transporte de mercancías, esto ha ocasionado incertidumbre sobre los tiempos de entrega; esto ha ocasionado que el cliente ni se encuentre comunicado; puesto que en su mayoría las empresas de transporte solamente tienen contacto con los choferes mediante llamadas telefónicas, sin embargo, el cliente presenta incertidumbre sobre la situación actual de la mercancía, esto ha disminuido la calidad del servicio, puesto que cliente no mantiene una percepción positiva sobre el traslado de mercadería.

En los resultados de la investigación de Jácome y Tapia (2024) se identificó que el cliente no cuenta con un servicio complementario que le permita identificar el tiempo real y la ubicación de la mercadería, además se ha identificado que no existe un plan de mejora que permita identificar las necesidades de la demanda sobre el transporte de las mercancías, por tal motivo, se ha identificado que el malestar de la demanda responde a los tiempos de entrega, puesto que no cumple con todas sus necesidades, para ello, es necesario establecer un plan que permita llevar a cabo varias actividades para mejorar la gestión del transporte y la calidad del servicio.

Por esta razón, en el presente estudio diseñó un plan de mejora que permita mejorar la gestión del transporte y por ende la calidad del servicio a la demanda de la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S.; de hecho, en la investigación de Mera et al. (2021), propuso un modelo de transporte que optimizar los procesos en la gestión del transporte en donde se pudo identificar que mediante una planificación sobre el transporte de Encomiendas es eficiente, en donde se establecen rutas planificadas y coordinadas para mantener a los conductores, clientes y empresa informados de todos los procedimientos que implica en el transporte de encomienda en tiempo real, permitiendo además mejorar la rentabilidad y eficiencia de las organizaciones.

## **V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. CONCLUSIONES**

Luego de desarrollar esta investigación, se concluye que la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. presenta una gestión del transporte limitada, basada mayormente en prácticas empíricas que dificultan una adecuada organización y seguimiento de las operaciones. A lo largo del estudio se pudo evidenciar que no existe una planificación formal para las rutas ni una estructura sólida que permita controlar de forma eficiente el traslado de encomiendas, lo que genera retrasos en las entregas y una percepción de desorden tanto a nivel interno como externo.

A pesar de estas deficiencias, la percepción de los clientes no es completamente negativa; la mayoría considera que las entregas se realizan a tiempo, lo que sugiere que el personal realiza esfuerzos importantes para cumplir con el servicio, aunque sin el respaldo de un sistema formalizado. Sin embargo, se identificaron puntos críticos relacionados con la atención al cliente, la organización de las áreas de trabajo, la limpieza de los vehículos y la ausencia de herramientas tecnológicas que garanticen un servicio más eficiente y seguro.

La auditoría interna desarrollada con base en la norma ISO 9001:2015 reveló falencias en aspectos claves como el liderazgo, la planificación estratégica, el soporte y la mejora continua. Esto indica que la empresa carece de una cultura de calidad consolidada y de procesos documentados que le permitan medir, evaluar y mejorar su desempeño.

A partir de este análisis, se propuso un plan de mejora enfocado en fortalecer la gestión del transporte, a través de la aplicación de herramientas como la metodología 5S, la capacitación del personal, la reorganización de espacios físicos y la implementación de sistemas de rastreo. Estas acciones buscan optimizar los procesos logísticos y elevar la calidad del servicio ofrecido a los clientes, contribuyendo así al crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Considerando los hallazgos de esta investigación, se recomienda que la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. implemente de forma urgente una planificación estructurada de sus rutas de transporte, acompañada de una gestión documental que permita controlar, supervisar y evaluar cada una de las actividades logísticas. Es fundamental que se capacite al personal de manera constante, no solo en procedimientos operativos, sino también en atención al cliente y manejo de herramientas tecnológicas.

Asimismo, se sugiere mantener de forma permanente la aplicación de la metodología 5S como base para el orden, la limpieza y la disciplina en las áreas de trabajo, lo cual tendrá un impacto positivo tanto en la productividad como en la imagen corporativa. La incorporación de un sistema de rastreo permitirá brindar mayor confianza a los clientes y optimizar el seguimiento de los envíos.

Finalmente, es recomendable que la empresa considere, a mediano plazo, la implementación progresiva de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015. Esto no solo fortalecerá su estructura interna, sino que también mejorará su competitividad en el mercado, al ofrecer un servicio más confiable, seguro y alineado a las necesidades del cliente.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, V. (2021). Gestión de operaciones y la calidad de servicios en una empresa de transporte de personal, Callao, 2021. [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/75815/Tarazona\\_AAV-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/75815/Tarazona_AAV-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Aguilera, C. (2000). Un enfoque gerencial de la teoría de las restricciones. Revista Scielo, 16(77), 165-187. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232000000400004](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232000000400004)
- Alcalde, P. (2019). Fundamentos y gestión de calidad para PYMES. COPIRIGHT. [https://books.google.com.ec/books?id=sjqlDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=calidad+pablo+alcalde&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=calidad%20pablo%20alcalde&f=true](https://books.google.com.ec/books?id=sjqlDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=calidad+pablo+alcalde&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=calidad%20pablo%20alcalde&f=true)
- Arteaga, G. (2020, 01 de octubre). Enfoque cuantitativo: métodos, fortalezas y debilidades. Obtenido de Testsiteforme: <https://www.testsiteforme.com/enfoque-cuantitativo/>
- Barreiro, A. (2019). La planificación en la competitividad de las pequeñas y medianas. Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas, 2(2), 128-133. <https://www.redalyc.org/pdf/7217/721778101017.pdf>
- Canaval, R., y García, K. (2023). La gestión operativa para la mejora de la calidad de servicio de una empresa de transporte de carga Lima - 2023 [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/140971/Canaval\\_PRVS-Garcia\\_AKM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/140971/Canaval_PRVS-Garcia_AKM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Ganga, F., Alarcón, N., y Predraja, L. (2019). Medición de calidad de servicio mediante el modelo SERVQUAL: el caso del Juzgado de Garantía de la ciudad de Puerto Montt - Chile. *Revista Chilena de ingeniería*, 27(4), 668-681. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000400668>
- Huamán, C., y Calanchez, A. (2024). Calidad del servicio al cliente y exclusividad en la experiencia turística de lujo en Perú. *Revista Scielo*, 5(1), 134-152. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12540162>
- Hurtado, B., Robles, J., Preciado, J., y Bañuelos, N. (2018). Logística de transporte y desarrollo local en organizaciones exportadoras de uva de mesa sonoreña. *Revista De Alimentación Contemporánea Y Desarrollo Regional*, 51(28), 625-642. <https://doi.org/10.24836/es.v28i51.563>
- International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018 - Gestión del riesgo — Directrices [Risk management — Guidelines]. <https://www.iso.org/standard/65694.html>
- International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001:2015 – Quality management systems – <https://www.iso.org/standard/62085.html>
- Jácome, A., y Tapia, D. (2024). Gestión de transporte y calidad de servicio en la cooperativa de Transportes Expreso Tulcán, caso Tulcán. [Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Estatal del Carchi]. Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi. <https://repositorio.upec.edu.ec/server/api/core/bitstreams/00417c8f-2966-4b42-9a2c-d17069cbdf9f/content>
- Valenzuela, N., Buentello, P., y Alanís, L. (2021). La atención al cliente, el servicio, el producto y el precio como variables determinantes de la satisfacción del cliente en una pyme de servicios. *Revista GEON*, 5(3), 18-24. <https://doi.org/10.22579/23463910.159>
- Lozano, L. (1998). ¿Qué es calidad total? *Revista Scielo*, 9(1), 132-145. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1018-130X1998000100006&lng=es&tying=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1018-130X1998000100006&lng=es&tying=es).
- Martínez, A., y Reyes, Y. (2019). Módulo de gestión de transporte para la cadena de suministros. *Serie Científica De La Universidad De Las Ciencias*

Informáticas, 12(8), 12-17.  
<https://publicaciones.uci.cu/index.php/serie/article/view/443>

Mejía, T. (2020, 27 de agosto). Investigación descriptiva: características, técnicas, ejemplos. <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva/>

Mera, E., Mera, C., Toscano, C., y Ruíz, E. (2022). Gestión de calidad en el servicio de transporte de carga pesada. *Revista Ñeque*, 5(12), 342-351. <https://doi.org/10.33996/revistaneque.v5i12.85>

Mocha, K., y Pinos, L. (2023). Productividad del sector transporte en el Ecuador, un análisis empírico del periodo 2012 – 2021. *Revista INOVA*, 8(3), 202-224. <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n3.1.2023.2322>

Osejos, A., y Merino, J. (2020). Modelo SERVQUAL como instrumento de evaluación de la calidad del servicio al cliente, cantón Jipijapa. *Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(4), 79-92. <https://doi.org/10.47230/unesciencias.v4.n4.2020.284>

Palacios, M. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Scielo*, 11(2), 57-68. <http://dx.doi.org/10.22458/rna.v11i2.2756>

Parra, J., y Suárez, M. (2022). Reflexiones en torno a la logística de aprovisionamiento: antecedentes y tendencias. *Revista Industrias y Logísticas*, 27(2), 1-19. <https://doi.org/10.14483/23448393.17043>

Sánchez, F. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos. *Revista Scielo*, 13(1), 76-89. <http://dx.doi.org/10.19083/ridu.2019.644>

Silva, J., Macías, B., y Tello, E. (2021). La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealtad del cliente: un estudio de caso de una empresa comercial en México. *Revista Scielo*, 15(2). <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v15i2.1369>

Vásquez, R. (2019). Estudio comparativo de la aplicación de los 10 principios de la mejora de la Calidad. *Revista de Ciencias de la Educación*, 3(8), 23-31. <https://doi.org/10.35429/JESC.2019.8.3.23.31>

Villasana, L., Hernández, P., y Ramírez, E. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. *Trascender, contabilidad y gestión*, 6(18), 53-78.  
<https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.128>

Zambrano, R., y Orellana, C. (2018). Factores que influyen en la calidad del servicio de transporte pesado en Guayaquil. *Revista Scielo*, 10(5), 55-72.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000500224&lng=es&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000500224&lng=es&lng=es).

## VII. ANEXOS

### Anexo 1. Acta de la sustentación de Pre defensa del TIC

		<b>UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI</b>			
<b>FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL</b> <b>CARRERA DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE</b> <b>ACTA</b> <b>DE LA SUSTENTACIÓN ORAL DE LA PREDEFENSA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR</b>					
ESTUDIANTE:		CORAL CORAL JEFFERSON STIVEN		CÉDULA DE IDENTIDAD: 0402074843	
PERIODO ACADÉMICO:		2025A			
PRESIDENTE TRIBUNAL:		PhD. Alpala Alpala Luis Omar		DOCENTE TUTOR: MSc. Realpe Cabrera Iván Alirio	
DOCENTE:		PhD. Montenegro Obando Liliana			
TEMA DEL TIC:		"Gestión de transporte y la calidad del servicio en la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. de la ciudad de Tulcán"			
No.	CATEGORÍA	Evaluación cuantitativa	OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES		
1	PROBLEMA - OBJETIVOS	10,00			
2	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	8,00	Ampliar el marco teórico con contenidos de Resultados, Norma ISO		
3	METODOLOGÍA	8,00	Explicar como estableció la norma ISO y su aplicación		
4	RESULTADOS	7,00	Revisar la norma ISO 9001: 2015 para hacer el diseño. Igualmente revisar los cinco S cuadriflor. En el objetivo 3 cuadriflor		
5	DISCUSIÓN	7,00	Mejorar/robustecer las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los cambios propuestos		
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	7,00	Validar la idea a defender Mejorar/robustecer las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los cambios propuestos		
7	DEFENSA, ARGUMENTACIÓN Y VOCABULARIO PROFESIONAL	7,00	Cumplir con los tiempos de exposición		
8	FORMATO, ORGANIZACIÓN Y CALIDAD DE LA INFORMACIÓN	8,00	Revisar, estilo, norma APA organización del documento.		

Obteniendo una nota de: **7,80** Por lo tanto, **APRUEBA** ; debiendo el o los investigadores acatar el siguiente artículo:

Art. 36.- De los estudiantes que aprueban el Informe final del TIC con observaciones.- Los estudiantes tendrán el plazo de 10 días para proceder a corregir su Informe final del TIC de conformidad a las observaciones y recomendaciones realizadas por los miembros del Tribunal de sustentación de la pre-defensa.

Para constancia del presente, firman en la ciudad de Tulcán el **jueves, 1 de mayo de 2025**

  
PhD. Alpala Alpala Luis Omar  
PRESIDENTE TRIBUNAL

  
MSc. Realpe Cabrera Iván Alirio  
DOCENTE TUTOR

  
PhD. Montenegro Obando Liliana  
DOCENTE

Anexo 2. Certificado del abstract por parte de idiomas



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI FOREIGN  
AND NATIVE LANGUAGES CENTER

ABSTRACT- EVALUATION SHEET				
<b>NAME:</b> Coral Coral Jefferson Stiven				
<b>DATE:</b> Viernes, 4 de julio de 2025				
<b>Topic:</b> "Gestión de transporte y la calidad del servicio en la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S. de la ciudad de Tulcán"				
<b>MARKS AWARDED</b>		<b>QUANTITATIVE AND QUALITATIVE</b>		
<b>VOCABULARY AND WORD USE</b>	Use new learnt vocabulary and precise words related to the topic	Use a little new vocabulary and some appropriate words related to the topic	Use basic vocabulary and simplistic words related to the topic	Limited vocabulary and inadequate words related to the topic
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input checked="" type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
<b>WRITING COHESION</b>	Clear and logical progression of ideas and supporting paragraphs.	Adequate progression of ideas and supporting paragraphs.	Some progression of ideas and supporting paragraphs.	Inadequate ideas and supporting paragraphs.
	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
<b>ARGUMENT</b>	The message has been communicated very well and identify the type of text	The message has been communicated appropriately and identify the type of text	Some of the message has been communicated and the type of text is little confusing	The message hasn't been communicated and the type of text is inadequate
	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
<b>CREATIVITY</b>	Outstanding flow of ideas and events	Good flow of ideas and events	Average flow of ideas and events	Poor flow of ideas and events
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
<b>SCIENTIFIC SUSTAINABILITY</b>	Reasonable, specific and supportable opinion or thesis statement	Minor errors when supporting the thesis statement	Some errors when supporting the thesis statement	Lots of errors when supporting the thesis statement
	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
<b>TOTAL/AVERAGE</b>	9 - 10: EXCELLENT 7 - 8,9: GOOD 5 - 6,9: AVERAGE 0 - 4,9: LIMITED	<b>TOTAL 9</b>		



## UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI- FOREIGN AND NATIVE LANGUAGES CENTER

### Informe sobre el Abstract de Artículo Científico o Investigación.

**Autor:** Coral Coral Jefferson Stiven

**Fecha de recepción del abstract:** Viernes, 4 de julio de 2025

**Fecha de entrega del informe:** Viernes, 4 de julio de 2025

El presente informe validará la traducción del idioma español al inglés si alcanza un porcentaje de: 9 – 10 Excelente.

Si la traducción no está dentro de los parámetros de 9 – 10, el autor deberá realizar las observaciones presentadas en el ABSTRACT, para su posterior presentación y aprobación.

#### Observaciones:

Después de realizar la revisión del presente abstract, éste presenta una apropiada traducción sobre el tema planteado en el idioma Inglés. Según la rúbrica de evaluación de la traducción en Inglés, ésta alcanza un valor de 9; por lo cual se valida dicho trabajo.

Atentamente



MA. Martha Viveros  
Docente responsable del  
CIDEN

### **Anexo 3.** Formato de entrevista

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI**  
**FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y**  
**ECONOMÍA EMPRESARIAL**

**CARRERA DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE**

**INSTRUMENTO 2**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA**

El objetivo de esta entrevista es analizar la influencia de la gestión de transporte en la calidad de servicio de la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S.

#### **Gestión de Transporte**

1. ¿Cómo se gestiona actualmente la flota de vehículos en Encomiendas Ecuador S.A.S.?
2. ¿Con cuántos proveedores cuenta la empresa?
3. ¿Qué criterios se utilizan para seleccionar las rutas de entrega?
4. ¿Cómo se asegura la puntualidad y la eficiencia en las entregas?
5. ¿Qué tecnología utiliza la empresa para la gestión y seguimiento de los vehículos?
6. ¿Cómo se capacita al personal para garantizar un servicio de alta calidad?
7. ¿Qué tipo de formación reciben los conductores y el personal de logística?
8. ¿Cómo garantiza la seguridad de la carga durante el transporte?
9. ¿Qué estrategia utiliza para manejar retrasos e imprevistos en las entregas?
10. ¿Existe un seguimiento en la prestación de servicio de transporte de mercancías?
11. ¿Cómo es el cuidado de los productos al ser trasladados?
12. ¿Cómo se maneja la documentación y requisitos para el transporte de mercancías?

#### **Atracción y Distribución**

13. ¿Cuáles son los principales métodos que utiliza la empresa para atraer nuevos clientes?
14. ¿Qué canales de distribución emplea Encomiendas Ecuador S.A.S. para entregar sus paquetes?
15. ¿Cómo se planifican y gestionan las rutas de distribución?
16. ¿Cómo se asegura la puntualidad y confiabilidad en las entregas?
17. ¿Cómo se maneja la logística inversa y las devoluciones en el proceso de distribución?
18. ¿Qué iniciativas se han implementado recientemente para mejorar la distribución?

#### **Anexo 4.** Formato de encuesta

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI**  
**FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y**  
**ECONOMÍA EMPRESARIAL**  
**CARRERA DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA**  
**EMPRESA**

El objetivo de esta encuesta es analizar la influencia de la gestión de transporte en la calidad de servicio de la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S.

#### **INSTRUCCIONES**

- Lea cada pregunta cuidadosamente y seleccione la respuesta que mejor se ajuste a su opinión o experiencia.
- Si una pregunta es de selección múltiple, asegúrese de elegir solo una respuesta.

#### **GÉNERO**

Masculino  Femenino  GLBTY

#### **TANGIBILIDAD**

**¿Cómo calificaría las instalaciones de la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S.?**

Excelente  Muy bueno  Bueno  Malo  Muy malo

**¿Cómo calificaría el estado y la limpieza de los vehículos de transporte?**

Excelente  Muy bueno  Bueno  Malo  Muy malo

**¿Cómo calificaría la claridad y profesionalidad de los documentos (guías) proporcionados por la empresa?**

Excelente  Muy bueno  Bueno  Malo  Muy malo

#### **CONFIABILIDAD**

**¿El tiempo de entrega de sus encomiendas es adecuado?**

Siempre  Casi siempre  A veces  Rara vez  Nunca

**¿Recibe los documentos pertinentes (guía) al momento del envío de las encomiendas?**

Siempre  Casi siempre  A veces  Rara vez  Nunca

#### **CAPACIDAD DE RESPUESTA**

**¿Qué tan segura considera que es la empresa de transporte en la gestión de incidentes y accidentes dentro de una ruta?**

Siempre segura       Casi siempre segura   
A veces segura        Rara vez segura  
Nunca segura

**¿Está satisfecho con la calidad del servicio que recibió durante su último envío?**

Totalmente satisfecho       Satisfecho   
Ni satisfecho, ni insatisfecho       Poco insatisfecho  Totalmente  
insatisfecho

**¿Cómo calificaría el tiempo de entrega de sus paquetes?**

Excelente       Muy bueno       Bueno       Malo       Muy malo

**¿Estuvo satisfecho con el servicio de seguimiento de su paquete?**

Totalmente satisfecho       Satisfecho   
Ni satisfecho, ni insatisfecho       Poco insatisfecho   
Totalmente insatisfecho

**¿Cómo estimaría el trato del personal operativo?**

Excelente       Muy bueno       Bueno       Malo       Muy malo

**¿Cómo valoraría la eficiencia en el proceso de reserva y pago?**

Excelente       Muy bueno       Bueno       Malo       Muy malo

## **SEGURIDAD**

**¿Recibió su paquete en buen estado?**

Siempre       Casi siempre       A veces       Rara vez       Nunca

**¿Qué tan importante es para usted la seguridad en los servicios de transporte?**

Muy importante       Importante       Neutral  Poco  
importante  Nada importante

## **EMPATÍA**

**¿Cómo calificaría la amabilidad y cortesía del personal de la empresa?**

Excelente       Muy bueno       Bueno       Malo       Muy malo

**¿Se siente satisfecho con los horarios de atención que brinda la empresa?**

Totalmente satisfecho       Satisfecho   
Ni satisfecho, ni insatisfecho       Poco insatisfecho   
Totalmente insatisfecho

**Gracias por su colaboración**

Anexo 5. Ficha de observación

**Universidad Politécnica Estatal del Carchi**



**FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA  
EMPRESARIAL**

**CARRERA DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE**

**INSTRUMENTO 3**

**FICHA DE OBSERVACIÓN**

Propósito: Observar la gestión del transporte en la empresa Encomiendas Ecuador S.A.S.

<b>Gestión de almacenamiento</b>		
<b>Dimensiones de la Bodega</b>	<b>Medidas</b>	<b>Estado de la Bodega</b>
Área Total (m <sup>2</sup> )		
Área de Recepción (m <sup>2</sup> )		
Área de Despacho (m <sup>2</sup> )		
Área de Almacenamiento (m <sup>2</sup> )		
Altura de la Bodega (m)		
<b>Plano de la Bodega</b>		
<b>Número de encomiendas en stock</b>		
<b>Descripción del estado actual de las encomiendas</b>		

<b>Gestión operativa</b>			
		Descripción actual de los vehículos	Evidencia fotográfica
Cantidad de vehículos			
Vehículos disponibles			
Número de quejas por el servicio prestado			
<b>Cantidad de viajes por día</b>	<b>Destino</b>		<b>Tiempo de llega al destino</b>
<b>Observaciones</b>			

---

MSc. Iván Alirio Realpe Cabrera

TUTOR

**Anexo 6.** Evidencia fotográfica









## Anexo 7- Contexto De La Organización

4.CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
<b>4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU CONTEXTO</b>						
La organización debe determinar:		100%				
∅ Las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de Calidad			X		La empresa reconoce algunos factores externos (competencia, demanda local, expectativas de clientes) e internos (procesos manuales, limitaciones tecnológicas) que afectan su desempeño.	No existe un análisis formal ni documentado del contexto organizacional. Falta identificar y evaluar sistemáticamente los riesgos y oportunidades que afectan la calidad del servicio y el sistema de rastreo.
		0	1	0		
<b>4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS</b>						
La organización debe determinar:		67%				
a. Las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de calidad;			X		La empresa reconoce informalmente a clientes, proveedores y personales como partes interesadas principales.	No existe un registro ni análisis formal de todas las partes interesadas relevantes para el sistema de gestión de calidad.
b. Los requisitos de estas partes interesadas que son pertinentes para el sistema de gestión de la calidad.			X		Se conocen algunas necesidades básicas de los clientes (rapidez, seguridad, información), pero no están documentadas ni actualizadas	Falta identificar y documentar sistemáticamente los requisitos de todas las partes interesadas, incluyendo expectativas de clientes y proveedores.
La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes.				X	No se realiza seguimiento ni revisión formal de la información sobre las partes interesadas ni de sus requisitos.	Implementar un proceso de seguimiento y revisión periódica de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.
		0	2	1		
<b>4.3 DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>						
Cuando se determina este alcance, la organización debe considerar:		14%				
Determinar los límites y la aplicabilidad del SGC para establecer su alcance			X		La empresa tiene un conocimiento general de sus productos y servicios principales (transporte y entrega de encomiendas), y reconoce algunos factores externos e internos que afectan su operación	No ha definido ni documentado formalmente el alcance del SGC. Falta establecer límites claros, incluir todos los productos y servicios cubiertos, y justificar cualquier exclusión de requisitos normativos o de la norma ISO 9001.
a. Las cuestiones externas e internas referidas en 4.1;			X		Se identifican algunos factores externos e internos, pero sin un análisis formal ni documentación	Formalizar el análisis de factores internos y externos para que formen parte de la definición del alcance del SGC.
b. Los requisitos de las partes interesadas pertinentes referidos en el apartado 4.2;			X		Se conocen parcialmente los requisitos de clientes y proveedores, pero no hay documentación ni seguimiento sistemático.	Documentar y mantener actualizados los requisitos de las partes interesadas para integrarlos en el alcance del SGC.
c. Los productos y servicios de la organización;			X		La empresa presta servicios de transporte y entrega de encomiendas, pero no existe una descripción formal y documentada de todos los productos y servicios incluidos en el SGC.	Definir y documentar claramente los productos y servicios cubiertos por el SGC.
El alcance debe estar disponible y mantenerse como información documentada estableciendo:						
∅ Los tipos de productos y servicios cubiertos por el sistema de gestión de la calidad;			X		Se tiene conocimiento general de los servicios, pero no existe documentación formal que describa los tipos específicos de productos y servicios cubiertos.	Elaborar y mantener documentado el alcance con detalle de los productos y servicios incluidos en el SGC.
∅ La justificación para cualquier requisito de esta norma internacional que la organización determine que no es aplicable para el alcance de su SGC.			X		No se ha realizado análisis ni justificación de exclusiones de requisitos de la norma ISO 9001.	Realizar un análisis y documentar las justificaciones para cualquier requisito de la norma que no sea aplicable al alcance del SGC.
		0	1	0		
<b>4.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS</b>						
		100%				
4.4.1 La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional			X		La empresa cuenta con procesos básicos para la gestión de encomiendas y atención al cliente, aunque no están completamente definidos ni documentados.	Es necesario establecer, documentar y mantener procesos claros y detallados, definir las interacciones entre ellos y asegurar la mejora continua del sistema de gestión de calidad.
La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, y debe:			X			
a) determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos;			X		Se identifican algunas entradas y salidas principales en los procesos, pero no están formalmente documentadas ni estandarizadas.	Documentar claramente las entradas y salidas de cada proceso para garantizar su control y seguimiento.
b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos;			X		La secuencia básica de procesos está conocida de forma general, pero no se ha formalizado ni comunicado a todo el personal.	Definir y documentar la secuencia e interacción de los procesos para asegurar una gestión eficaz y coherente.
c) determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, la medición y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse la operación eficaz y el control de estos procesos;			X		Se aplican algunos indicadores básicos de desempeño, pero no existe un sistema formal de seguimiento y medición de todos los procesos	Implementar un sistema integral de indicadores, seguimiento y medición para evaluar la eficacia y control de los procesos.
d) determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad;			X		Se cuenta con recursos humanos e infraestructura básica, pero no se realiza una planificación formal ni se asegura la disponibilidad óptima de recursos para todos los procesos.	Planificar y asignar recursos adecuados para cada proceso, asegurando su disponibilidad y eficacia.
e) asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos;			X		Las responsabilidades están asignadas de forma informal, sin documentación clara ni comunicación formal al personal	Definir y documentar responsabilidades y autoridades, comunicándolas a todo el personal involucrado.
f) abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del apartado 6.1;			X		Se identifican algunos riesgos operativos, pero no existe un proceso formal para la gestión de riesgos y oportunidades.	Implementar un proceso sistemático para identificar, evaluar y gestionar riesgos y oportunidades.
g) valorar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos;			X		Se realizan ajustes operativos ocasionales basados en la experiencia, pero no existe un proceso formal de evaluación y mejora continua.	Establecer un sistema formal de evaluación y mejora continua de procesos basados en datos y resultados.
h) mejorar los procesos y el sistema de gestión de la calidad.			X		La mejora continua se realiza de manera reactiva y no sistemática, sin indicadores claros ni seguimiento formal.	Desarrollar un enfoque proactivo y sistemático para la mejora continua, apoyado en indicadores y auditorías internas
<b>4.4.2</b> En la medida en que sea necesario, la organización debe:						
a) mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos;			X		La empresa cuenta con algunos documentos y registros básicos que apoyan la operación de procesos, como formatos manuales y registros físicos de encomiendas y atención al cliente.	Falta implementar un sistema formal de documentación y digitalizado para la gestión documental que permita el acceso rápido, control de versiones y respaldo seguro de la información.
b) conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.			X		Se conservan registros manuales de operaciones y reclamos, pero no existe un control sistemático que garantice la integridad, actualización y disponibilidad de la información	Implementar controles formales para asegurar la integridad, trazabilidad y disponibilidad de la información documentada, incluyendo respaldo y acceso controlado.
		0	12	0		

# Anexo 8 - Liderazgo

5 LIDERAZGO	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
<b>5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO</b>						
<b>5.1.1 Liderazgo y compromiso para el sistema de gestión de la calidad</b>						
La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al Sistema de gestión de la Calidad:						
a) asumiendo la rendición de cuentas de la eficacia del sistema de gestión de la calidad;			X		La dirección reconoce su responsabilidad en la gestión de la calidad, pero no existen mecanismos formales de rendición de cuentas ni seguimiento de resultados.	Establecer procesos formales de revisión, seguimiento y rendición de cuentas sobre la eficacia del SGC.
b) asegurando que se establezcan para el sistema de gestión de la calidad la política de la calidad y los objetivos de la calidad y que éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización;			X		Existe una política de calidad general, pero no está alineada formalmente con la estrategia ni se revisa periódicamente.	Revisar y actualizar la política y objetivos de calidad para alinearlos con el contexto y la estrategia de la empresa.
c) asegurando la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio de la organización;			X		Algunos requisitos de calidad se consideran en los procesos principales, pero no hay integración formal ni documentación clara.	Integrar y documentar los requisitos del SGC en todos los procesos clave del negocio.
d) promoviendo el uso del enfoque basado en procesos y el pensamiento basado en riesgos;			X		Se reconoce la importancia del enfoque por procesos, pero no se aplica de manera sistemática ni se gestiona el riesgo formalmente.	Capacitar al personal y establecer procedimientos para aplicar ambos enfoques en la gestión diaria.
e) asegurando que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad estén disponibles;			X		Se asignan recursos básicos, pero son insuficientes para implementar mejoras tecnológicas como el sistema de rastreo en tiempo real.	Asignar recursos adecuados para cubrir todas las necesidades del SGC, incluyendo inversión en tecnología.
f) comunicando la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad;			X		Se comunica la importancia de la calidad de manera informal, pero no existen campañas, capacitaciones ni comunicación estructurada.	Desarrollar estrategias de comunicación interna sobre la importancia de la calidad y el cumplimiento del SGC.
g) asegurando que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos;			X		Se monitorean algunos resultados, pero no se evalúan sistemáticamente los objetivos ni se toman acciones correctivas formales.	Implementar un sistema de evaluación de resultados y acciones correctivas para asegurar el logro de objetivos.
h) comprometiéndose, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;			X		El compromiso del personal es variable y depende de la iniciativa individual, sin un liderazgo claro ni apoyo continuo.	Desarrollar programas de motivación, liderazgo y apoyo al personal para fortalecer su compromiso con la calidad.
i) promoviendo la mejora;			X		Se realizan mejoras reactivas, pero no existe una cultura de mejora continua ni procesos formales para identificar oportunidades.	Fomentar la cultura de mejora continua y establecer mecanismos para identificar y ejecutar mejoras sistemáticas.
j) apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo aplicado a sus áreas de responsabilidad.			X		Los mandos medios tienen cierta autonomía, pero carecen de apoyo y formación específica en liderazgo de calidad.	Fortalecer el liderazgo de los responsables de área mediante capacitación y acompañamiento en gestión de calidad.
		0	10	0		
<b>5.1.2. Enfoque al cliente</b>						
La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente asegurándose de que:						
a) se determinan, se comprenden y se cumplen de manera coherente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;			X		La empresa identifica algunos requisitos básicos de los clientes y conoce las regulaciones generales del sector, pero no hay un proceso formal para asegurar su cumplimiento constante.	Implementar un sistema formal para identificar, documentar y verificar el cumplimiento de todos los requisitos del cliente y los legales/reglamentarios aplicables.
b) se determinan y se tratan los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y los servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente;			X		Se reconocen algunos riesgos operativos de gestión de riesgos y oportunidades enfocados en la conformidad y la satisfacción del cliente.	Establecer un proceso formal de gestión de riesgos y oportunidades enfocado en la conformidad y la satisfacción del cliente.
c) se mantiene el enfoque en aumentar la satisfacción del cliente.			X		Existen esfuerzos para atender reclamos y mejorar algunos aspectos del servicio, pero no hay un enfoque estratégico ni medición sistemática de la satisfacción del cliente.	Desarrollar e implementar un sistema de medición y mejora continua de la satisfacción del cliente, incluyendo encuestas y análisis de retroalimentación.
		0	3	0		
<b>5.2 POLÍTICA</b>						
<b>5.2.1. Desarrollar la política de la calidad</b>						
La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de la calidad que:						
a) sea apropiada al propósito y al contexto de la organización y apoya su dirección estratégica;			X		Existe una política de calidad general, pero no está claramente alineada ni documentada en función del contexto específico de la empresa ni su estrategia.	Revisar y adecuar la política para que refleje el propósito y contexto actual de la empresa, vinculándola explícitamente con la dirección estratégica.
b) proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad			X		La política menciona la calidad y mejora, pero no establece un marco claro para definir objetivos medibles y específicos.	Definir en la política un marco claro que orienta el establecimiento de objetivos de calidad medibles y alineados a la estrategia.
c) incluya el compromiso de cumplir los requisitos aplicables;			X		Se reconoce el compromiso con la calidad, pero no se especifica formalmente el cumplimiento de requisitos legales, reglamentarios y de clientes.	Incorporar explícitamente en la política el compromiso de cumplir con todos los requisitos aplicables.
d) incluya el compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad.			X		La mejora continua se menciona de forma general, pero no se detalla ni se comunica de manera sistemática.	Fortalecer el compromiso con la mejora continua, asegurando que se comunique y se integre en todos los niveles de la organización.
<b>5.2.2 Comunicar la política de la calidad</b>						
La política de la calidad debe:						
a) estar disponible y mantenerse como información documentada;			X		Documentos y registros básicos existen, pero sin control formal de actualización y disponibilidad.	Sistema formal para control y actualización.
b) comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización;			X		La información es conocida por algunos empleados, pero no está comunicada ni aplicada en toda la organización.	143 Estrategia de comunicación y capacitación
c) estar disponible para las partes interesadas pertinentes, según corresponda.			X		No hay proceso definido para compartir información con partes interesadas externas.	Procedimiento para compartir información externa
		0	7	0		
<b>5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN</b>						
La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles						

# Anexo 9 - Planificación

6. PLANIFICACIÓN	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
<b>6.1 ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES</b>						
<b>6.1.1 Generalidades</b>			80%			
Al planificar el sistema de gestión de la calidad, la organización debe considerar las cuestiones referidas en el apartado 4.1 y los requisitos referidos en el apartado 4.2, y determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de:						
a) asegurar que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr sus resultados previstos;		X			La empresa revisa algunos indicadores y hace reuniones para ver cómo va el sistema de calidad.	Falta organizar mejor esos procesos y medir más cosas para estar seguros de que todo funciona bien.
b) aumentar los efectos deseables;		X			Se aprovechan algunas oportunidades para mejorar el servicio cuando se presentan.	Falta tener un plan claro para buscar siempre nuevas formas de mejorar y aprovechar oportunidades.
c) prevenir o reducir efectos no deseados;		X			Cuando haya problemas, se arreglan rápido para que no vuelvan a pasar.	Falta planificar antes para evitar que los problemas ocurran y no solo reaccionar cuando pasen.
d) lograr la mejora		X			Se hacen mejoras poco a poco basadas en lo que dicen los clientes y en las revisiones internas.	Falta crear una cultura donde todos busquen mejorar siempre y tengan procesos claros para hacerlo.
		4	0	0		
<b>6.1.2 La organización debe planificar:</b>			63%			
a) las acciones para abordar estos riesgos y oportunidades;			X		La empresa identifica algunos riesgos y toma acciones básicas, pero no todas las acciones están formalizadas ni cubren todas las áreas.	Documentar y ampliar el plan de acciones para cubrir todos los riesgos y oportunidades identificados.
b) La manera de: 1) integrar e implementar las acciones en sus procesos del sistema de gestión de la calidad;			X		Algunas acciones se aplican en procesos clave, pero la integración no es sistemática ni está documentada formalmente.	Formalizar la integración de acciones en todos los procesos relevantes del SGC.
2) evaluar la eficacia de estas acciones.			X		Se revisan resultados de manera informal y sin indicadores claros ni seguimiento sistemático.	Establecer indicadores y procesos formales para evaluar la eficacia de las acciones.
Las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades deben ser proporcionales al impacto potencial en la conformidad de los productos y los servicios		X			La empresa actúa según la gravedad de los riesgos, aplicando acciones proporcionales aunque sin criterios formales.	Definir criterios formales para priorizar y dimensionar las acciones según impacto.
		1	3	0		
<b>6.2 OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS</b>						
<b>6.2.1 La organización debe establecer los objetivos de la calidad para las funciones, niveles y procesos pertinentes necesarios para el sistema de gestión de la calidad.</b>			100%			
Los objetivos de la calidad deben:						
a) ser coherentes con la política de la calidad;		X			Los objetivos están alineados con la política general de calidad de la empresa.	Mejorar la comunicación para que todos entiendan cómo se relacionan los objetivos con la política.
b) ser medibles;		X			Se establecen indicadores cuantitativos para algunos objetivos (ej. reducción de defectos, satisfacción).	Ampliar la medición a todos los objetivos y definir metas claras y alcanzables.
c) tener en cuenta los requisitos aplicables;		X			Se consideran requisitos legales y de clientes en la definición de objetivos.	Formalizar el seguimiento y actualización continua de estos requisitos.
d) ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente;		X			Los objetivos están orientados a mejorar la calidad y satisfacción del cliente.	Profundizar en la vinculación directa de objetivos con la mejora continua y experiencia del cliente.
e) ser objeto de seguimiento;		X			Se realiza seguimiento periódico de algunos objetivos mediante reuniones y reportes.	Implementar sistemas de seguimiento más sistemáticos y automatizados.
f) comunicarse		X			Los objetivos se comunican a áreas clave, aunque no siempre a todo lo personal.	Mejorar la comunicación interna para que todos los empleados conozcan y comprendan los objetivos.
g) actualizarse, según corresponda.		X			Se revisan y actualizan los objetivos cuando hay cambios importantes o en auditorías.	Establecer un calendario formal para revisiones periódicas y ajustes de objetivos.
La organización debe mantener información documentada sobre los objetivos de la calidad.		X			La empresa tiene registros básicos de objetivos y planes asociados.	Mejorar la organización y accesibilidad de la documentación para facilitar su consulta y actualización.
		8	0	0		
<b>6.2.2 Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la organización debe determinar:</b>			80%			
a) qué se va a hacer;		X			La empresa define claramente las acciones necesarias para alcanzar cada objetivo de calidad.	Mejorar la documentación formal de estas acciones para facilitar su seguimiento.
b) qué recursos se requerirán;		X			Se identifican recursos humanos y materiales básicos para cumplir los objetivos.	Planifique con anticipación todos los recursos necesarios, incluyendo tecnología y capacitación.
c) quién será responsable;		X			Se asignan responsables para cada objetivo y acción, aunque no siempre está documentado.	Formalizar la asignación de responsabilidades y comunicarla a todo el personal involucrado.
d) cuándo se finalizará;		X			Se establecen plazos generales para cumplir los objetivos.	Definir fechas específicas para cada acción y hacer seguimiento puntual de los avances.
e) cómo se evaluarán los resultados.		X			Se utilizan indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos.	Mejorar la sistematización en la evaluación y reporte de resultados para facilitar la toma de decisiones.
		5	0	0		
<b>6.3 PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS</b>						
Cuando la organización determine la necesidad de cambios en el sistema de gestión de la calidad, estos cambios se deben llevar a cabo de manera planificada y sistemática (véase 4.4).			100%			
La organización debe considerar:						
a) el propósito de los cambios y sus potenciales consecuencias;		X			La empresa analiza por qué se hacen los cambios y piensa en posibles consecuencias antes de hacerlo.	Mejorar la documentación y análisis formal de riesgos y consecuencias asociados a cada cambio.
b) la integridad del sistema de gestión de la calidad;		X			Se evalúa que los cambios no afectan negativamente el SGC ni la satisfacción del cliente.	Formalizar criterios y procedimientos para asegurar la integridad del SGC tras los cambios.
c) la disponibilidad de recursos;		X			Se asignan recursos básicos para implementar los cambios, aunque de forma reactiva.	Planificar y asegurar con anticipación todos los recursos necesarios para los cambios.
d) la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades.		X			Se asignan responsables para gestionar los cambios, pero no siempre está documentado ni comunicado formalmente.	Documentar y comunicar claramente las responsabilidades y autoridades relacionadas con cada cambio.
		4	0	0		

# Anexo 10 - Soporte

7.SOPORTE		NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
<b>7.1 RECURSOS</b>		<b>67%</b>					
<b>7.1.1 Generalidades</b>							
La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad.			X			La empresa tiene los recursos básicos para que el sistema de calidad funcione: personal, equipos, instalaciones y algo de presupuesto.	Falta hacer una revisión más formal y periódica para asegurarse de que siempre se tengan los recursos suficientes y actualizados.
La organización debe considerar:							
a) las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes;				X		Saben con qué recursos cuentan (gente, equipos, espacio), pero no han hecho un análisis formal para ver si son suficientes o si hay limitaciones.	Hacer un análisis más detallado y documentado para saber si los recursos internos realmente alcanzan o si hay que mejorar algo.
b) qué se necesita obtener de los proveedores externos.				X		Conocen a los proveedores principales y compran lo que falta, pero no tienen un proceso formal para decidir qué comprar, cómo evaluarlo y cómo asegurarse de que sea de calidad.	Establecer un proceso claro para analizar, elegir y evaluar a los proveedores y lo que se les compra o contrata.
		1	2	0			
<b>7.1.2 Personas</b>		<b>100%</b>					
			X			* La organización cuenta con el personal necesario para operar y controlar los procesos del sistema de calidad. * Se asignan responsables para cada proceso y se realizan capacitaciones básicas para el personal. * El personal entiende la importancia de su trabajo para la calidad y la satisfacción del cliente. * Existe un organigrama y descripciones de puestos, aunque no siempre están actualizados ni comunicados formalmente.	* Mejorar la planificación para asegurar la cantidad y perfiles adecuados de personal ante cambios o crecimiento. * Implementar capacitaciones más específicas y frecuentes, y evaluar competencias regularmente. * Fortalecer la motivación y comunicación sobre el impacto del trabajo en los resultados y la mejora continua. * Mantener actualizados los organigramas y descripciones de puestos, y comunicar claramente roles y responsabilidades.
La organización debe determinar y proporcionar las personas necesarias para implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad y para la operación y control de sus procesos.		1	0	0			
<b>7.1.3 Infraestructura</b>		<b>50%</b>					
				X		La organización cuenta con infraestructura básica: edificios, equipos, software y algunos recursos de transporte.	* Falta un plan formal y documentado para mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura. * Necesita actualizar y modernizar equipos y tecnología para mantener la eficiencia y calidad. * Falta registrar y monitorear el estado de la infraestructura para asegurar su disponibilidad y buen funcionamiento. * Debe considerar infraestructura para nuevas tecnologías y cambios futuros en procesos o volumen de trabajo.
La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para que la operación de sus procesos logre la conformidad de los productos y servicios.		0	1	0			
<b>7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos</b>		<b>50%</b>					
				X		La organización mantiene un ambiente básico adecuado: espacios limpios, condiciones mínimas de seguridad y orden.	* Falta un análisis ambiental formal y documentado de factores (sociales, psicológicos y físicos) que afectan los procesos. * Implementar controles para mejorar aspectos como iluminación, temperatura, ruido, estrés y ambiente laboral. * Monitorear y revisar periódicamente el ambiente para asegurar su adecuación y tomar acciones correctivas a tiempo.
La organización debe determinar, proporcionar y mantener el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.		0	1	0			
<b>7.1.5 Recursos de seguimiento y medición</b>		<b>50%</b>					
<b>7.1.5.1 Generalidades</b>				X		La organización cuenta con algunos equipos e instrumentos básicos para medir y hacer seguimiento de características de productos y procesos.	Falta un sistema formal para identificar todos los recursos necesarios según el tipo de medición y seguimiento que se realiza.
La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados cuando el seguimiento o la medición se utilizan para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos.				X		Los equipos e instrumentos usados son básicos y adecuados para algunas actividades de medición simples.	Falta evaluar y asegurar que todos los recursos sean apropiados para cada tipo de medición o seguimiento específico.
La organización debe asegurarse de que los recursos proporcionados:				X		Se hacen mantenimientos básicos a los equipos, pero no siempre de forma planificada o documentada.	Necesita implementar un plan formal de mantenimiento, calibración y verificación periódica para todos los recursos.
a) son adecuados para el tipo específico de actividades de seguimiento y medición realizadas;				X		Se conservan algunos registros, pero no de forma sistemática ni completa.	Establecer un sistema documental que garantice la trazabilidad y evidencias completas de la idoneidad y mantenimiento.
b) se mantienen para asegurarse de la adecuación continua para su propósito.				X		Algunos equipos se calibran y tienen identificación básica, pero no hay un sistema formal ni protección total.	Crear un programa formal de calibración, mejorar la identificación, proteger los equipos y revisar los resultados afectados.
La organización debe conservar la información documentada adecuada como evidencia de la adecuación para el propósito del seguimiento y medición de los recursos.				X		Algunos equipos tienen etiquetas o marcas, pero no todos están claramente identificados.	Crear y seguir un programa formal de calibración con trazabilidad.
<b>7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones</b>				X		Hay básicos, pero no siempre se evita que los controles sean manipulados o dañados.	Etiquetar y controlar mejor el estado de todos los equipos.
Cuando la trazabilidad de las mediciones sea un requisito, o es considerada por la organización como parte esencial de proporcionar confianza en la validez de los resultados de la medición, el equipo de medición debe:				X		No hay un procedimiento formal para revisar resultados anteriores tras fallas en equipos.	Establecer un proceso para revisar y corregir resultados afectados.
a) verificarse o calibrarse, o ambas, a intervalos especificados, o antes de su utilización, comparando con patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales, cuando no existan tales patrones, debe conservarse como información documentada la base utilizada para la calibración o la verificación;				X			
b) identificarse para determinar su estado;				X			
c) protegerse contra ajustes, daño o deterioro que pudieran invalidar el estado de calibración y los posteriores resultados de la medición.				X			
La organización debe determinar si la validez de los resultados de medición previos se ha visto afectada de manera adversa cuando el equipo de medición se considere no apto para su propósito previsto, y debe tomar las acciones adecuadas cuando sea necesario.				X			
				X			
				X			
		0	9	0			
<b>7.1.6 Conocimientos organizativos</b>		<b>100%</b>					
La organización debe determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.			X				
Estos conocimientos deben mantenerse y ponerse a disposición en la extensión necesaria.			X			* Racionalidades, características y lógicas de armonización e integración del Sistema Integrado de Gestión (Fundamentación del SIG - Manual de Calidad).	
Cuando se tratan las necesidades y tendencias cambiantes, la organización debe considerar sus conocimientos actuales y determinar cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones requeridas.			X				
		3	0	0			
<b>7.2 COMPETENCIA</b>		<b>50%</b>					
La organización debe:				X			
a) determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad;				X			
b) asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia adecuadas;				X		* Regimen Organizacional aprobado mediante acuerdo N.039 del 07 de Octubre de 2014	* Manual de Funciones y Competencias * Fortalecimiento del proceso de gestión del Talento Humano
c) cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas;				X			* Fundamentación de las características y lógicas del proceso de Talento Humano (selección, vinculación)
d) conservar la información documentada apropiada, como evidencia de la competencia.				X			
		0	4	0			
<b>7.3 TOMA DE CONCIENCIA</b>		<b>100%</b>					
La organización debe asegurarse de que las personas pertinentes que realizan el trabajo bajo el control de la organización toman conciencia de:				X			
a) la política de la calidad;				X			
b) los objetivos de la calidad pertinentes;				X			
c) su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los beneficios de una mejora del desempeño;				X		* Comunicación de la política y objetivos de calidad mediante reuniones, inducción, correos y videos.	
d) las implicaciones de no cumplir los requisitos del sistema de gestión de la calidad.				X			
		4	0	0			1/5
<b>7.4 COMUNICACIÓN</b>		<b>100%</b>					
La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad, que incluyan:				X			
a) qué comunicar;				X			
b) cuándo comunicar;				X			
c) a quién comunicar;				X		* Plan de Comunicación: Existe un plan informal para comunicar política, objetivos y resultados del SIG.	* Política Institucional de Comunicaciones * Acto administrativo * Matriz institucional de comunicaciones
d) cómo comunicar;				X			
e) quién comunica.				X			
		5	0	0			
<b>7.5 INFORMACIÓN DOCUMENTADA</b>		<b>67%</b>					
<b>7.5.1 Generalidades</b>				X			
El sistema de gestión de la calidad de la organización debe incluir:				X			
a) la información documentada requerida por esta Norma Internacional				X			Falta actualizar periódicamente toda la



## Anexo 12 - Evaluación De Desempeño

9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
<b>9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN</b>		92%				
<b>9.1.1 Generalidades</b>						
La organización debe determinar:						
a) a qué es necesario hacer seguimiento y qué es necesario medir;		X			- Identificación clara de procesos y elementos clave para seguimiento y medición. - Indicadores de desempeño alineados con objetivos de calidad.	* Informe de auditoría interna de calidad
b) los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos;		X			Métodos establecidos: auditorías encuestas, análisis estadístico. Procedimientos documentados para análisis y evaluación. Uso de técnicas estadísticas para validar resultados	
c) cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición;		X			Calendarios y frecuencias definidas según proceso e indicador. Responsables asignados. Procedimientos para mediciones en momentos críticos.	
d) cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.		X			Programación de análisis periódicos. - Uso de informes y dashboards. - Integración de resultados en toma de decisiones y planes de mejora.	
La organización debe evaluar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.			X		Evaluaciones periódicas mediante indicadores y auditorías. - Análisis basado en resultados. - Informes a alta dirección para decisiones.	
La organización debe mantener la información documentada como evidencia de los resultados.		X			Sistema documental que almacena registros. - Control de versiones y acceso seguro. - Evidencias disponibles para auditorías internas y externas.	
		5	1	0		
<b>9.1.2 Satisfacción del cliente</b>		75%				
La organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.			X		Uso de encuestas de satisfacción con escalas de valoración (por ejemplo, Net Promoter Score, CSAT). - Registro y análisis de quejas y reclamaciones. - Análisis de comentarios en redes sociales y otros canales.	*Aplicación del 100% de las encuestas *Análisis de los datos
La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.		X			Implementación de métodos como encuestas, análisis de informes internos, grupos de discusión. - Uso de herramientas tecnológicas para recopilación y análisis de datos. - Procedimientos para revisión periódica de la información obtenida.	*Socialización e incorporación al modelo de planeación institucional
		1	1	0		
<b>9.1.3 Análisis y evaluación</b>		100%				
La organización debe analizar y evaluar los datos y la información apropiados originados por el seguimiento y la medición.		X			La organización analiza y evalúa datos e información obtenidos del seguimiento y medición. - Se utiliza técnicas estadísticas para validar resultados. - Se evalúa conformidad de productos y servicios, satisfacción del cliente, desempeño del SGC, eficacia de acciones y proveedores. - Resultados se emplean para mejorar el Sistema de Gestión de Calidad. - Información documentada como evidencia.	Mejorar la integración de análisis en la toma de decisiones. - Fortalecer capacitación en técnicas estadísticas. - Aumentar la rapidez en la evaluación para acciones oportunas.
Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar:						
a) la conformidad de los productos y servicios;		X			Indicadores de calidad que miden el porcentaje de productos conformes. - Control de calidad en procesos y productos. - Reportes periódicos de conformidad.	
b) el grado de satisfacción del cliente;		X			Encuestas de satisfacción aplicadas regularmente. - Análisis de quejas y reclamos. - Indicadores como Net Promoter Score y tasa de fidelización	
c) el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad;		X			Evaluaciones continuas mediante auditorías internas y externas. - Indicadores de eficiencia y eficacia. - Informes de desempeño a la alta dirección.	
d) si lo planificado se ha implementado de forma eficaz;		X			Seguimiento al cumplimiento de planes y objetivos. - Revisión periódica de implementación. - Uso de indicadores para medir avance y resultados.	
e) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades;		X			Registro y seguimiento de acciones correctivas y preventivas. - Evaluación del impacto en reducción de riesgos. - Informes de análisis de riesgos y oportunidades	
f) el desempeño de los proveedores externos;		X			Evaluaciones periódicas basadas en calidad, entrega y cumplimiento. - Indicadores de no conformidades. - Registro histórico de desempeño.	

## Anexo 13 - Mejora

10. MEJORA	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
<b>10.1 Generalidades</b>		100%				
La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente.		X			<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación continua de necesidades y expectativas del cliente.</li> <li>Procesos establecidos para identificar oportunidades de mejora.</li> <li>Implementación de acciones para mejorar productos y servicios.</li> <li>Cultura organizacional enfocada en la satisfacción del cliente.</li> <li>Medición y seguimiento de la satisfacción mediante encuestas, quejas y retroalimentación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer la anticipación de necesidades futuras.</li> <li>Mejorar innovación y adaptación continua.</li> <li>Capacitación constante del personal en enfoque al cliente.</li> </ul>
Estas deben incluir:						
a) mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como tratar las necesidades y expectativas futuras;		X			<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de oportunidades de mejora en productos y servicios.</li> <li>Adaptación a nuevas necesidades y expectativas del cliente.</li> <li>Implementación de mejoras basadas en análisis de mercado y retroalimentación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer la anticipación de futuras necesidades.</li> <li>Mejorar la innovación continua en productos y servicios.</li> </ul>
b) corregir, prevenir o reducir los efectos indeseados;		X			<ul style="list-style-type: none"> <li>Procedimientos para la identificación y corrección de no conformidades.</li> <li>Acciones preventivas documentadas.</li> <li>Análisis de causas raíz para evitar recurrencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la rapidez en la implementación de acciones correctivas.</li> <li>Mayor seguimiento a la eficacia de las acciones.</li> </ul>
c) mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.		X			<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación continua del SGC mediante auditorías y revisiones.</li> <li>Planes de mejora continua basados en resultados.</li> <li>Participación activa de la alta dirección y equipos multifuncionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar la cultura de mejora continua.</li> <li>Mejorar la comunicación y capacitación sobre acciones de mejora</li> </ul>
		4	0	0		
<b>10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCIÓN CORRECTIVA</b>		100%				
<b>10.2.1</b> Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización debe:						
a) reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable: 1) tomar acciones para controlarla y corregirla; 2) hacer frente a las consecuencias;		X			<ul style="list-style-type: none"> <li>Procedimientos para identificar y controlar la no conformidad.</li> <li>Acciones inmediatas para corregir la no conformidad.</li> <li>Gestión de las consecuencias derivadas.</li> <li>Registro documentado de la no conformidad y acciones tomadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la rapidez en la reacción inicial.</li> <li>Capacitación continua para manejo efectivo de no conformidades.</li> </ul>
b) evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte, mediante:		X			<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión y análisis detallado de la no conformidad.</li> <li>Determinación de causas raíz mediante técnicas como análisis de causa y efecto.</li> <li>Identificación de no conformidades similares o potenciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profundizar en análisis de causas.</li> <li>Mejorar detección temprana de no conformidades relacionadas.</li> </ul>
1) la revisión y el análisis de la no conformidad;		X			<ul style="list-style-type: none"> <li>Procedimientos para análisis sistemático.</li> <li>Uso de herramientas de análisis.</li> <li>Documentación de resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar la participación multidisciplinaria en el análisis.</li> <li>Mejorar la calidad de los datos para análisis</li> </ul>
2) la determinación de las causas de la no conformidad;		X			<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicación de metodologías para identificar causas raíz.</li> <li>Registro de causas identificadas.</li> <li>Evaluación de impacto de las causas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación en técnicas avanzadas de análisis.</li> <li>Mayor seguimiento a causas recurrentes.</li> </ul>
3) la determinación de si existen no conformidades similares, o que potencialmente podrían ocurrir;		X			<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de registros históricos.</li> <li>Identificación de patrones o tendencias.</li> <li>Evaluación preventiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar sistemas de alerta temprana.</li> <li>Integrar análisis de no conformidades en toda la organización.</li> </ul>
c) implementar cualquier acción necesaria;		X			<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación e implementación de acciones correctivas.</li> <li>Asignación de responsabilidades.</li> <li>Seguimiento y control de la ejecución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar tiempos de respuesta.</li> <li>Asegurar recursos adecuados para implementación.</li> </ul>
d) revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada;		X			<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación post-implementación.</li> <li>Indicadores para medir eficacia.</li> <li>Documentación de resultados y ajustes necesarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer seguimiento continuo.</li> <li>Mejorar retroalimentación para ajustes oportunos.</li> </ul>
e) si es necesario, actualizar los riesgos y oportunidades determinados durante la planificación;		X			<ul style="list-style-type: none"> <li>Procedimientos para revisión y actualización de riesgos y oportunidades.</li> <li>Integración con planificación estratégica.</li> <li>Documentación de cambios realizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar comunicación de actualizaciones.</li> <li>Asegurar participación de todas las áreas involucradas.</li> </ul>
f) si es necesario, hacer cambios al sistema de gestión de la calidad.		X			<ul style="list-style-type: none"> <li>Procedimientos para gestión de cambios.</li> <li>Evaluación del impacto de los cambios.</li> <li>Comunicación y capacitación sobre cambios implementados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar gestión del cambio para minimizar resistencias.</li> <li>Documentar y comunicar eficazmente los cambios.</li> </ul>
Las acciones correctivas deben ser adecuadas a los efectos de las no conformidades encontradas.		X			<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de acciones proporcionales a la gravedad y alcance de la no conformidad.</li> <li>Planificación detallada y recursos asignados.</li> <li>Verificación de que las acciones eliminan la causa y previenen recurrencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar evaluación de la adecuación de acciones.</li> <li>Capacitación en análisis de riesgos y priorización.</li> </ul>
		10	0	0		
		100%				
<b>10.2.2</b> La organización debe conservar información documentada, como evidencia de:						
a) la naturaleza de las no conformidades y cualquier acción posterior tomada;		X			<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro detallado y clasificación de no conformidades.</li> <li>Documentación de causas y acciones tomadas.</li> <li>Seguimiento y cierre de acciones correctivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar sistematización y análisis.</li> <li>Fortalecer capacitación para identificación y registro completo.</li> </ul>
b) los resultados de cualquier acción correctiva.		X			<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación documentada de la eficacia de acciones correctivas.</li> <li>Evidencias de corrección y prevención.</li> <li>Retroalimentación para mejora continua del sistema de gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar seguimiento post-acción para asegurar efectividad.</li> <li>Incrementar comunicación de resultados a áreas involucradas.</li> </ul>
		2	0	0		
		100%				
<b>10.3 MEJORA CONTINUA</b>						
La organización debe mejorar continuamente la idoneidad, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad.		X			<ul style="list-style-type: none"> <li>Procesos establecidos para la mejora continua del SGC.</li> <li>Uso de resultados de análisis, evaluación y revisión por la dirección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer la cultura de mejora continua en todos los niveles.</li> <li>Mejorar la comunicación y participación del personal.</li> </ul>
La organización debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben tratarse como parte de la mejora continua.		X			<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de acciones basadas en oportunidades identificadas.</li> <li>Seguimiento y medición de la eficacia de las mejoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar la sistematización de las acciones de mejora.</li> </ul>
		2	0	0		