



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias Jurídicas

Escuela de Estudios Internacionales

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN
DE CALIDAD PARA UNA EMPRESA DE
COURIER BASADO EN LA NORMA ISO 9001**

Autora:

Doménica Sofía Verdugo Pazán

Director:

Ing. Juan Maldonado Matute

Cuenca – Ecuador

2024

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mis padres Michelle y Ricardo, mis abuelos Rosa y Victor, y mi tío Diego, quienes me han apoyado en todo momento y han sido mi mas fuerte motivación para conseguir lo que me proponga, seguir mis sueños y cumplir mis metas a lo largo del tiempo. También a mi siempre compañero de cuatro patas Jonás, ellos me dan la fuerza necesaria para seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por darme una segunda oportunidad de vida y así poder seguir adelante a pesar de los quebrantos de salud que me ha tocado enfrentar.

También a mis padres por siempre apoyarme en mis decisiones, estar presentes y pendientes en cada paso que doy, a mi hermana Rafaella por estar conmigo siempre, a mi abuela por darme paz en momentos de intranquilidad, alentarme a ser mejor profesional y persona, a mi abuelo que tanto deseaba verme feliz y cumplir mis metas y a mi tío, por ser mi ejemplo a seguir.

De igual manera, agradezco a mi tutor de tesis Mg. Juan Maldonado Matute y mi tribunal, Antonio Torres, quienes han estado presentes y me han apoyado en el largo proceso de este trabajo con sus conocimientos.

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA UNA EMPRESA DE COURIER BASADO EN LA NORMA ISO 9001

RESUMEN

El siguiente trabajo tuvo como propósito presentar un modelo de Gestión de Calidad para una empresa Courier basado en la norma ISO 9001. Se abordaron temas como mejora continua, descripción e historia de las normas ISO, así como los beneficios de implementar esta norma internacional en empresas. Además, el trabajo incluyó una descripción y análisis de una empresa de Courier, con propuestas de mejora y recomendaciones para aumentar la calidad y gestión empresarial. La metodología empleada fue cualitativa, buscando oportunidades de mejora en las empresas y eliminando desviaciones de la misma. Uno de los productos clave de este trabajo se presentó como un modelo de evaluación basado en la norma ISO 9001, permitiendo a empresas identificar desviaciones de manera efectiva. Como conclusiones, se destaca que el modelo es aplicable a cualquier empresa courier y se puede expandir a otros sectores, ya que las normas no son exclusivas del sector.

Palabras clave: calidad, mejora continua, requisitos, normas internacionales, sistema de gestión de calidad.

PROPOSAL FOR A QUALITY MANAGEMENT MODEL FOR A COURIER COMPANY BASED ON THE ISO 9001 STANDARD

ABSTRACT

The purpose of the following work was to present a Quality Management model for a Courier company based on the ISO 9001 standard. Topics such as continuous improvement, description and history of ISO standards, and the benefits of implementing this international standard in companies, were addressed. In addition, the work included a description and analysis of a Courier company, with proposals for improvement and recommendations to increase quality and business management. The methodology used was qualitative, seeking opportunities for improvement in the companies and eliminating deviations from it. One of the key products of this work was presented as an evaluation model based on the ISO 9001 standard, allowing companies to identify deviations effectively. In conclusion, the model applies to any courier company and can be expanded to other sectors, since the standards are not exclusive.

Keywords: quality, continuous improvement, requirements, international standards, quality management system.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

<i>DEDICATORIA</i>	<i>I</i>
<i>AGRADECIMIENTO</i>	<i>II</i>
<i>RESUMEN:</i>	<i>III</i>
<i>ABSTRACT:</i>	<i>III</i>
<i>ÍNDICE DE CONTENIDOS</i>	<i>IV</i>
<i>ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS</i>	<i>VI</i>
Índice de tablas	<i>VI</i>
Índice de figuras	<i>VI</i>
<i>PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA UNA EMPRESA DE COURIER BASADO EN LA NORMA ISO 9001</i>	<i>1</i>
<i>INTRODUCCIÓN</i>	<i>1</i>
<i>CAPÍTULO 1</i>	<i>2</i>
<i>1. MEJORA CONTINUA Y GESTIÓN DE CALIDAD</i>	<i>2</i>
1.1. Mejora continua	<i>2</i>
1.2. Gestión de calidad	<i>3</i>
1.3. Gestión por procesos	<i>6</i>
1.4. Descripción e historia de la norma ISO.....	<i>7</i>
<i>CAPÍTULO 2</i>	<i>11</i>
<i>2. ANÁLISIS SITUACIONAL</i>	<i>11</i>
2.2. Modelo de negocio	<i>11</i>
2.3. Grupos de interés	<i>11</i>
2.4. Análisis FODA	<i>12</i>
2.4.1. Fortalezas:.....	<i>12</i>
2.4.2. Oportunidades:	<i>13</i>
2.4.3. Debilidades:	<i>13</i>
2.4.4. Amenazas:	<i>13</i>
2.5. Análisis CAME	<i>13</i>
2.5.1. Corregir debilidades:	<i>14</i>
2.5.2. Afrontar amenazas:.....	<i>14</i>
2.5.3. Mantener fortalezas:	<i>14</i>
2.5.4. Explorar oportunidades:	<i>14</i>
2.6. Mapa de procesos	<i>15</i>
2.7. Cadena de valor de Porter.....	<i>16</i>

2.8.	Matriz de interacción de procesos	17
2.9.	Resumen de los requisitos de la Norma ISO 9001	20
3.	<i>PROCESO DE ACCIÓN DE MEJORA</i>	28
3.1.	Ciclo de mejora continua PHVA y su aplicación	28
3.2.	Acciones de mejora en ISO 9001	29
3.3.	Propuesta de ciclo de mejora	30
	<i>CONCLUSIONES</i>	37
	<i>REFERENCIAS</i>	39

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Índice de tablas

Tabla 1	División de los grupos de interés existentes en una empresa Courier.....	12
Tabla 2	Matriz de interacción de procesos en base a una empresa de Courier	18
Tabla 3	Requisitos de la Norma ISO 9001:2015 sección 4, Contexto de la Organización.20	
Tabla 4	Requisitos de la Norma ISO 9001:2015 sección 5, Liderazgo.....	21
Tabla 5	Requisitos de la Norma ISO 9001:2015 sección 6, Planificación.....	21
Tabla 6	Requisitos de la Norma ISO 9001:2015 sección 7, Apoyo.	22
Tabla 7	Requisitos de la Norma ISO 9001:2015 sección 8, Operación.	23
Tabla 8	Requisitos de la Norma ISO 9001:2015 sección 9, Evaluación del desempeño. ..	25
Tabla 9	Requisitos de la Norma ISO 9001:2015 sección 10, Mejora.	25
Tabla 10	Estructura de la norma y aplicación de PHVA.....	29

Índice de figuras

Figura 1	Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos.....	5
Figura 2	Evolución de la norma ISO 9001	9
Figura 3	Mapa de procesos en base a una empresa de Courier	15
Figura 4	Cadena de valor de Porter en base a una empresa Courier	16
Figura 5	Flujograma de una empresa Courier	26
Figura 6	Evaluación del Sistema de Gestión de calidad basado en las secciones de la ISO 9001:2015	30
Figura 7	Etapa de planeación	31
Figura 8	Etapa de acción	32
Figura 9	Etapa de verificación.....	33
Figura 10	Etapa de actuación	34

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA UNA EMPRESA DE COURIER BASADO EN LA NORMA ISO 9001

INTRODUCCIÓN

La mejora continua es un pilar indispensable en la estrategia empresarial actual, siendo especialmente relevante para las compañías del sector Courier. Estas empresas se enfrentan a la necesidad de destacarse en un mercado altamente competitivo, donde la eficiencia en los procesos operativos y la capacidad de expandirse internacionalmente son determinantes para el éxito. En este contexto, la implementación de normas ISO juega un papel crucial al proporcionar un marco de referencia para estandarizar tanto los productos como los servicios ofrecidos a nivel global. Este trabajo tiene como objetivo principal ofrecer un análisis situacional actual de una empresa del sector Courier ubicada en la ciudad de Cuenca-Ecuador, identificando áreas de mejora y proponiendo un proceso de acción para su implementación. El siguiente trabajo se estructurará en tres capítulos claramente definidos.

El primer capítulo analiza términos que son relevantes para poder realizar el modelo de gestión, estos se dividen en mejora continua, gestión de calidad, gestión por procesos y descripción e historia de la norma ISO. Teniendo en cuenta los antecedentes y definiciones proporcionadas como apoyo, se consolida una comprensión más amplia de las acciones que se abordarán en el siguiente capítulo.

En el segundo capítulo, se realizará un análisis situacional en base a una empresa Courier por medio de dos análisis, el FODA y el CAME, acompañado de un mapa de procesos donde se detallan las actividades de la organización, una cadena de valor de Porter, una matriz de interacción de procesos y, finalmente, se concluye con un resumen de las diferentes secciones y requisitos de la norma ISO 9001.

En el último y tercer capítulo, se expondrán detalladamente los procesos de acción para la mejora, así como el ciclo de mejora continua también conocido como PHVA, que las empresas Courier pueden implementar en caso de ser necesario. Finalmente, se cierra con recomendaciones y conclusiones.

CAPÍTULO 1

MEJORA CONTINUA Y GESTIÓN DE CALIDAD

La mejora continua es un tema necesario que se ha ido desarrollando durante las últimas décadas y se ha vuelto un factor clave dentro de la competitividad de las empresas, al igual que se considera importante dentro de la implementación de un modelo de gestión de calidad, dado que nos brinda las pautas necesarias para alcanzar la calidad total de la empresa a través de conceptos e información que sirvan como guía. En este capítulo, se abordarán temas como: la mejora continua, la gestión por procesos y una descripción e historia de la norma ISO.

1.1. Mejora continua

El concepto de mejora continua ha evolucionado a lo largo del tiempo y se ha adaptado conforme a las necesidades de la humanidad creando así, una gran importancia dentro de la sociedad. Para tener un concepto más claro de lo que abarca la mejora continua, según Bravo (2009) en su libro *Gestión de procesos (con responsabilidad social)* menciona que estos son pequeños perfeccionamientos de un sistema para obtener en sí, un producto o servicio de calidad, se puede lograr esta meta deseable por medio de varias formas. Tomando en cuenta la importancia de lo que abarca mejora continua, es clave que por medio de estas formas se pueda llegar a tener un objetivo más claro que pueda crear un ambiente que proponga un esquema integral de cómo promover la mejora continua en cualquier tipo de empresa. Por otro lado, Gadea (2005) determina que la mejora continua es una combinación de tareas necesarias para poder incluirlo en el desarrollo de la actividad directiva.

Dentro del documento oficial de la norma oficial ISO 9000, se denomina a la mejora continua como *actividad recurrente para mejorar el desempeño*, añade que es un proceso que requiere de objetivos, análisis empresariales, conclusiones de las auditorías que se realicen, entre otros elementos que verifiquen que tan eficiente y dinámica es la empresa actualmente. De igual manera, existen varios métodos y herramientas que pueden ayudar a perfeccionar esta práctica si es que se aplican de la manera correcta con un enfoque específico, para que las empresas puedan llegar a cumplir sus metas establecidas.

En su totalidad, el plan de mejoramiento es un proceso utilizado para alcanzar la calidad total y excelencia de una manera progresiva para que la empresa alcance su mayor éxito (Proaño et al., 2017). En cuestión de actividades, se considera como una actividad importante dentro de un sistema de gestión a causa de que está orientado a obtener resultados,

crear valor para los clientes y dar respuestas en caso de ser necesario por parte de la organización para que no existan malos entendidos. Gracias a estas actividades identificadas, es posible abrir una oportunidad a mostrar cuáles son las expectativas, tener un tiempo definido para cada actividad prevista y lo más fundamental, alcanzar esta técnica al rendir correctamente los procesos establecidos.

La mejora continua dentro de una empresa juega un papel importante al momento de tomar decisiones que pueden afectar o mejorar la situación empresarial, entre los beneficios de la misma, Montesinos et al., (2020) sostiene que por medio de la mejora continua se puede “elear la productividad, eficiencia, calidad o simplemente llevar un control general de cualquier empresa o área en específico, exige un mayor esfuerzo rumbo a la calidad, y mejora continua, sobre el proceso, producto o servicio que ofrece” (p.3). Es una realidad hoy en día que la calidad tiene gran peso dentro de las empresas y es por ese principal motivo que se busca aprovechar de cada recurso disponible para poder mejorar la ejecución de una empresa al momento de ofertar un producto o servicio, el esfuerzo que conlleva la mejora continua crea una sólida infraestructura inquebrantable en el negocio que servirá para el presente y futuro del mismo.

1.2. Gestión de calidad

Sobre el tema de gestión de calidad, se constituye hoy en día como un tema de gran relevancia para las empresas ya sean importadoras o exportadoras debido a que ha demostrado su eficiencia y eficacia por medio de una serie de beneficios como por ejemplo, organizar adecuadamente la administración de las empresas, organizar los recursos que poseen, ayudar a asegurar la satisfacción del cliente y eliminar desperdicios en caso de ser necesario, en esa misma línea, su importancia se debe a los cambios acelerados que sufren los entornos, el contexto de la empresa que desea aplicar un Sistema de Gestión de Calidad, incluyendo el incremento de integración de los mercados. Romero (2019) en su artículo “*Beneficios de un sistema de gestión de calidad adecuado en una empresa*” plantea que si realmente se pone en acción la implantación de un buen sistema de gestión de calidad existen varios beneficios, como en particular, potenciar la imagen de la empresa en la que se está trabajando, mejorar la calidad total del servicio que se ofrece al cliente, reforzar el sistema de trabajo que se está llevando a cabo por medio de generar interés en los trabajadores y crear una empresa mucho más competitiva. Estas y otras contribuciones que aporta un Sistema de Gestión de calidad ayuda a las empresas en niveles tanto nacionales como internacionales que es lo que las empresas están buscando hoy en día, que un plan de

mejoramiento ayude a las empresas que se encuentran a nivel nacional y tengan la misma factibilidad y viabilidad a nivel internacional, incluyendo la honestidad de las mismas.

Es crucial reconocer cuáles son los principios de la gestión de calidad dentro de este tema puesto que los mismos nos brindan una perspectiva más objetiva de lo que nos brinda, entre sus objetivos se encuentra: Organización enfocada al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque a los procesos, sistema enfocado a la gestión, mejoramiento continuo, toma de decisiones basada en hechos y relación mutuamente benéfica con proveedores (García et al., 2003). Cada uno de estos objetivos hay que aplicarlos en el tema de gestión de calidad, son el pilar de un buen mantenimiento y eficacia de las empresas por lo tanto, el motivo de cada uno es garantizar la calidad en todo momento. Sánchez et al., (2022) en opinión de la gestión de calidad empresarial, indica lo siguiente:

Las tecnologías de la cuarta revolución industrial transforman la visión de la gestión empresarial, soportada en el impacto de la globalización y las sociedades interconectadas en red. La introducción de estas tecnologías permite redefinir el cómo las empresas y organizaciones son dirigidas, organizadas, financiadas; así como, en la forma que estas tienen de comunicarse, atender a sus clientes y pensarse a sí mismas. (p. 291)

En relación con la traducción de la Norma Internacional ISO (2015) que abarca la gestión de calidad como su título lo nombra, dentro de los fundamentos de la misma se menciona que esta proporciona un valor tanto a los clientes como a las partes interesadas, siendo las partes interesadas no solo los clientes sino también todo lo que aporta a la sostenibilidad de las organizaciones. De igual manera, consideran las consecuencias de sus determinaciones a corto o largo plazo lo que ayuda a una visión más clara de lo que se necesita para cumplir estos estándares.

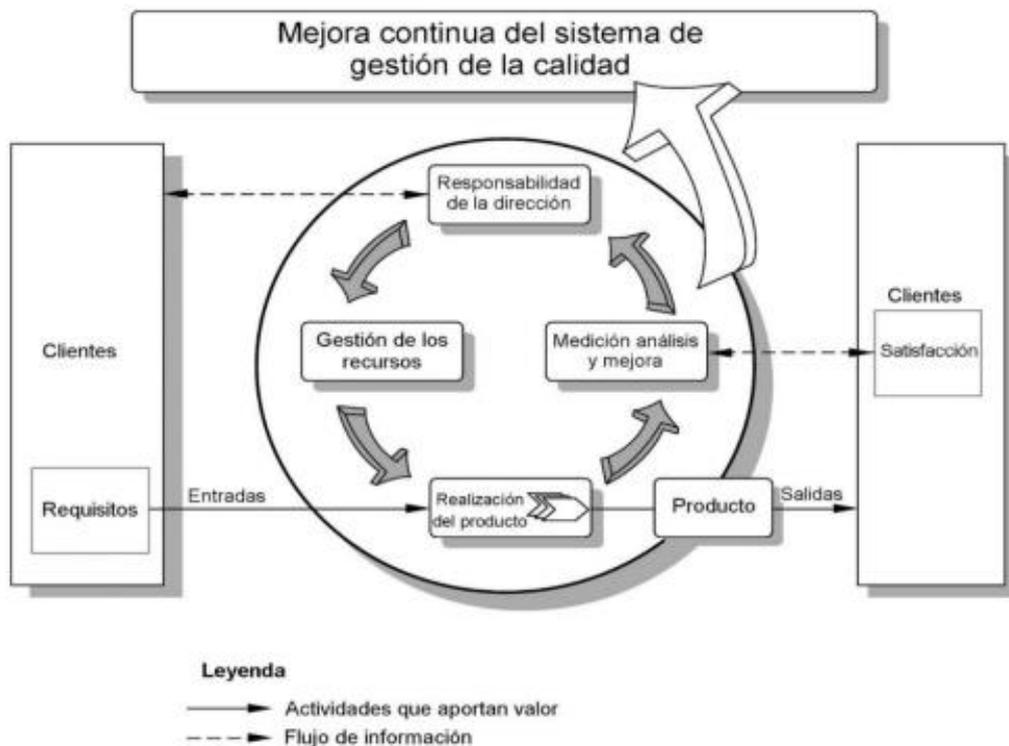
Según Udaondo (1992) en su libro llamado “*Gestión de Calidad*” son tres las características que sustentan y facilitan la buena marcha de una empresa, estas son plazo, coste y calidad. Generalmente, solo las dos primeras características son las que se dan prioridad por parte de la gerencia. Sin embargo, en este nuevo enfoque, lo que se desea es promover la calidad de las empresas y dotarla de mecanismos que permitan divulgar con el ambiente empresarial, su conocimiento y exigencia dentro del mercado. Agregando a lo anterior, es importante tener en cuenta que actualmente es necesario aplicar una administración moderna debido a que se encuentra en procesos de mejora que permiten el

acercamiento y la accesibilidad a los clientes, la cual brinda una visión mucho más general y específica de la gestión de calidad como un sistema facilitador.

La figura 1 es una representación de mejora continua donde se puede observar la evolución hacia la calidad total y los enfoques en los que se ha dado mayor importancia para poder tener una idea más clara de que es lo que se busca por medio de las actividades que se piensan realizar como empresa, incluso, se logra analizar la importancia de la satisfacción de los clientes y cuáles son los requisitos y actividades que se necesitan para poder aportar valor dentro de una organización.

Figura 1

Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos



Nota: Extraído de ISO (2015)

Otro tema a tomar en consideración es el de antecedentes, donde se conoce que organizaciones han intentado adaptarse a este sistema y gracias a estos intentos han encontrado instrumentos mucho más adaptables hasta específicos que han crecido a lo largo del tiempo. El economista y filósofo Adam Smith introdujo mediante sus obras la división y especialización del trabajo, donde recomienda que los especialistas sean quienes se encargan de distintas tareas hasta realizar las actividades que sean necesarias para un mejor desarrollo (Junta de Castilla y León, 2004).

1.3. Gestión por procesos

Abriéndose una nueva rama dentro de la gestión de calidad, se toma en cuenta la gestión por procesos que se da a conocer debido a que todavía no se pensaba en la empresa como un sistema integral de procesos donde solo la organización era la base principal. Como menciona Pérez (2004) en su libro *Gestión por procesos*, la palabra proceso es antigua, no obstante, es una palabra con mucho peso y muy empleada dentro del mundo empresarial. En cuanto a la palabra gestión, el mismo autor define a esta palabra como dirección o mando, que se relaciona con planificación. En consideración a estas descripciones, se interpreta que los procesos de cada empresa son importantes al igual que la estructura de las mismas, si no existe un buen control por parte de la gerencia pueda que existan fallos dentro de la gestión, incluso, hace mención al análisis individual de los avances que las empresas han ido dando a conocer a lo largo del tiempo basados en la importancia de la calidad total y en abrirse a más sectores nacionales o internacionales. Mallar (2010) enfatiza que, “el modelo de Gestión basada en los Procesos, se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders -clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad, - y a qué hace la empresa para satisfacerlos” (p. 3)

Así mismo, dentro del tema de Gestión por procesos, Gonzáles et al., (2019) en su artículo “*Herramientas para la gestión por procesos*” menciona lo siguiente:

Gracias al desarrollo de las Tecnologías de la Información, aparecen cada vez más aplicaciones o software, que apoyan la necesidad de contar con procesos cada vez más flexibles y ágiles. De ahí que, se reconozca que toda organización, es consecuente con una estructura básica, formada por la estrategia, los procesos y las aplicaciones informáticas. Estas últimas, garantizan que, los procesos cuenten con la información que necesitan. Ejemplo de la utilización de las TI para apoyar la gestión de los procesos de negocio, son los Workflow Management Systems (WMS) o Sistemas de Gestión de Flujo de trabajo, Customer Relationship Management Systems (CRM) o Sistemas de Gestión de la Relación con el cliente, Enterprise Resource Planning Systems (ERP) o Sistemas de Planificación de Recursos empresariales. (p. 4)

Este tipo de herramientas que vienen de la mano con los avances tecnológicos pueden servir de ayuda para simplificar algunos procesos; hasta acceder a los servicios o información que sea necesaria en cualquier momento donde sea necesario. De igual manera,

brinda información actualizada de acceso global lo que permite un fácil acceso a cualquier mercado.

1.4. Descripción e historia de la norma ISO

La historia y trayectoria que tiene la Organización Internacional de Estandarización (ISO) se desencadena a partir de 1946. Originalmente, esta norma se encuentra vigente desde el 23 de febrero de 1947 con sede en Ginebra-Suiza, donde 25 países se reunieron en búsqueda de una solución que promueva el desarrollo de las normas a nivel internacional en empresas de fabricación o servicios. Su objetivo principal es brindar herramientas que simplifiquen en sí, las transacciones a nivel global de bienes, servicios, tecnología, entre otros elementos que ayudan al crecimiento de las empresas (Universidad EAFIT, s.f.). De acuerdo con Burckhardt et al., (2016) “esta organización surgió ante la necesidad de elaborar normas que tuvieran un alcance mundial” (p. 9).

Como se puede observar, esta organización se crea a partir de la gran importancia y preocupación por parte de los miembros que trataban de buscar una norma que regularice los procesos y, a su vez, garantice la eficacia de la calidad en todo sentido. Como parte de su jerarquía, la organización está compuesta por un total de 180 comités técnicos que abarcan temas diversos, citando nuevamente a Burckhardt et al., (2016):

Desde su primera publicación ha estado sufriendo revisiones que han dado lugar a diversas actualizaciones de la norma. La última revisión corresponde a la norma ISO 9001:2015, que ha sido culminada con la publicación del estándar el día 23 de septiembre de dicho año. (p. 9)

De manera similar, esta norma convoca a especialistas de todo el mundo con el objetivo de establecer un enfoque óptimo para diversas actividades que van encadenadas, sumando a eso, esta organización de mayor antigüedad, ha facilitado el intercambio comercial y la colaboración con empresas al estar enfocada en un objetivo general el cual es simplificar, garantizar y mejorar la calidad de vida. Existen en total 25290 Normas internacionales, 170 miembros y 830 Comités técnicos y subcomités encargados del desarrollo de la norma (Organización Internacional de Normalización, s/f).

Existen varias certificaciones ISO con distintos objetivos, entre ellas se encuentran la 14001 (Sistema de Gestión Medioambiental), 22000 (Seguridad Alimentaria), 27001 (Sistema de Gestión de Seguridad de la Información) y la que se trabajará que es la 9001

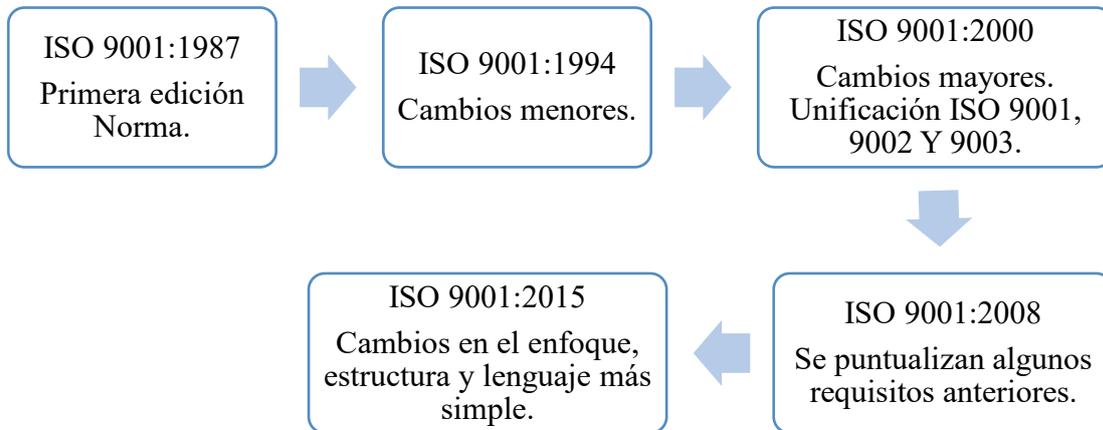
(Sistema de Gestión de Calidad). La estructura de la familia ISO 9000 es amplia y se divide en las siguientes categorías según su última actualización. En primer lugar, se encuentra la Norma Internacional ISO 9000: Sistemas de Gestión de la calidad-Fundamentos y vocabulario, en segundo lugar, la Norma Internacional ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad- Requisitos, en tercer lugar, la Norma Internacional ISO 9004: Sistemas de Gestión de la Calidad: Directrices para la Mejora del Desempeño y, finalmente, la Norma Internacional ISO 19011: Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión. Cada una de estas se considera como una guía para poder complementar una buena Gestión de calidad gracias a que aportan con conceptos, guías y directrices que hacen que este proceso sea comprensible.

Es relevante mencionar que las normas que se mencionaron con anterioridad, han sufrido cambios constantes con el fin de mejorarlos y adaptarlos a las nuevas necesidades que se han creado debido a la evolución de la tecnología y del ser humano. Citando a Grijalvo et al., (2002) “En un futuro próximo estos complejos sistemas serán los únicos sistemas capaces de ofertar productos y servicios a distintos grupos de clientes de forma adecuada a sus necesidades” (p.10). Desde tiempos anteriores hasta la actualidad, se ha estado buscando una gestión de calidad que se adecue a las empresas de una manera efectiva y las Normas Internacionales han evolucionado de una manera continúa adaptándose a las necesidades.

En este caso, la norma que se va a utilizar es la norma ISO 9001, que específicamente ayuda a resolver este tipo de problemas relacionados con el incumplimiento de requisitos, aumento de costes, la disminución de productividad, la pérdida de competitividad, entre otros aspectos relacionados a la organización de la empresa debido a que propone un esquema integral de cómo promover la mejora continua en cualquier tipo de empresa.

Como denota Burckhardt et al., (2016) la Organización Internacional de Estandarización tuvo lugar mucho antes de que surgiera la necesidad de adoptar un arancel mundial, es ahí donde la problemática y preocupación surge creando investigaciones para llegar a la norma ISO 9001. La trayectoria que ha tenido la norma ISO 9001 se divide en sus cinco distintas ediciones desde el año 1987, donde se creó la primera edición. Para más claridad, se puede evidenciar por medio de la figura 2.

Figura 2
Evolución de la norma ISO 9001



Nota: Adaptado de Estrategia y Desarrollo de una guía de implantación de la norma ISO 9001:2015.

Actualmente, existe una versión mucho más amplia, con una estructura y lenguaje más simple que ayuda a entender de una manera más fácil la manera en la que funciona la ISO 9001, se culminó su publicación el 23 de septiembre de 2015. Medici (2020) en su artículo, concluyó que:

La norma ISO 9001:2015 plantea un modelo que busca lograr mayor impacto y resultados en clientes y demás partes interesadas. Cobra relevancia el contexto de la organización para el diseño e implementación del sistema de gestión de la calidad. (p. 12)

Cabe recalcar que en la últimas modificaciones, esta ISO es más compatible con el sector servicio que con el sector producción, por lo tanto, su aplicación es esencial en esta situación. En esa misma línea, se pretende analizar cuáles son las necesidades y, por medio de esto, se identificarán las debilidades y dificultades que afronta la empresa hasta que le impiden pueda llegar a alcanzar sus objetivos. Asimismo, se busca la satisfacción de los clientes y, a su vez, llenar sus expectativas presentes y futuras, mismas que pueden ser identificadas mediante este sistema de gestión de llegar a implementarse. Es por eso, que se ha seleccionado una normativa internacional que se pueda aplicar a cualquier empresa de courier como lo es la norma ISO 9001 que se basa específicamente en la mejora continua para resolver los inconvenientes por los que pasan las empresas y ofrecer varios beneficios hasta obtener una adecuada gestión del negocio. Los autores, Agudelo & Escobar (2007)

recalcan que las condiciones hoy en día son más fuertes que las anteriores, y para que puedan subsistir a largo plazo las empresas se deben acomodar a estas nuevas circunstancias que se van presentando diariamente y es por eso, que se ve la gran necesidad de gestionar las empresas con calidad. Un punto interesante es que no solo han cambiado las condiciones de oferta y demanda, si no también el concepto de calidad en las empresas tanto en servicios como en productos.

En el contexto actual, existen artículos donde se evidencia la ayuda de estas implementaciones, como afirma Zamora (2023) en su trabajo “*Modelo de gestión por procesos en el área comercial de la empresa negocios automotrices Neohyundai S.A.*” Actualmente, las organizaciones tienen la prioridad de enfocarse en los modelos de gestión como lo es la gestión por procesos y se basan en las estructuras horizontales, que mejoran la rapidez de la obtención de información al igual que una mejor gestión empresarial. De igual manera, establece que al implementar este sistema de gestión dentro de una empresa no va a eliminar por completo la estructura de cómo ha permanecido la misma, al contrario, lo que busca en sí este sistema es que se encaminen a un resultado que genera varios beneficios.

En estudios anteriores que se han basado en un modelo de gestión continuo de la calidad y productividad, se puede identificar que se realizaron con el propósito de agregar valor para un tercero mediante esta transformación y lo ven como una nueva manera de organización y administración empresarial que adapta a varios sistemas de aseguramiento de calidad para que sea más competitiva la empresa. Asimismo, este proceso permite tener una visión más extensa debido a que está más adaptado a los clientes o consumidores que están en búsqueda de servicios de calidad (Coronel, 2013).

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS SITUACIONAL

En este capítulo, se abordarán temas que apoyen y faciliten la comprensión de cómo funciona una empresa de courier de la ciudad de Cuenca-Ecuador. Se comenzará con una breve contextualización del tema, para luego profundizar en los siguientes aspectos en base a la empresa: FODA, Mapa de procesos, Matriz de interacción de procesos y la cadena de valor de Porter. Se espera que el capítulo contribuya a una interpretación más amplia del panorama empresarial.

2.2. Modelo de negocio

Debido a que el análisis se va a basar en una empresa de courier, es imprescindible tener en cuenta el significado del mismo. Pino et al., (2009) definen al sector courier como:

Una empresa destinada a la importación y exportación de mercaderías tales como paquetes y documentos alrededor del mundo, las compañías courier ofrecen servicios adicionales tales como el desaduanaje de la mercadería, embalaje de productos, seguro del envío y asistentes informáticos que le permiten al cliente el seguimiento y control del transporte de la mercadería. (p. 2)

El concepto del término courier va evolucionando significativamente con el tiempo, cada vez existen nuevas maneras de interpretar el significado de lo que implica un courier debido a que ha sido impulsado por las innovaciones tecnológicas, nuevas exigencias o demandas por parte de los mercados.

2.3. Grupos de interés

El documento de la traducción de la Norma Internacional ISO (2015) define a los grupos de interés como individuos o entidades que pueden ser impactados, influenciados o percibirse como tales debido a una decisión o acción. En la siguiente tabla, se describirán cuáles son los grupos de interés en una empresa Courier.

Tabla 1*División de los grupos de interés existentes en una empresa Courier*

Grupos de interés	Breve descripción del grupo de interés y del tipo de relación
Clientes	Son las personas u organizaciones que utilizan los servicios para enviar o recibir paquetes.
Usuarios-Agentes	Sujetos que mediante una licencia comercial pueden atender a clientes mediante la utilización del software para elaborar etiquetas de envío.
Trabajadores	Incluye personal de oficina, operativo, atención al cliente y cualquier otro empleado que contribuye a las operaciones diarias.
Accionistas/Socios	Son aquellos que tienen una inversión financiera dentro de la empresa.
Distribuidores	Suministran los insumos necesarios como vehículos, combustible, suministros de oficina y software.
Financistas	Instituciones financieras o prestamistas que proporcionan capital o financiamiento para las operaciones y crecimiento corporativo.
Organismos estatales de control	Supervisan y controlan el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables a la empresa.
Operadores logísticos	Regulados por la Superintendencia de compañías, ofrecen el transporte o envío de paquetes

2.4. Análisis FODA

En consideración a la definición de el análisis FODA, Ponce (2007) da a conocer que “Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strenghts, weaknesses opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas” (p. 3). La esencia de esta herramienta radica en su capacidad de evaluación que permite analizar el estado actual de la empresa, entender su desempeño y examinar a fondo los factores mencionados anteriormente en comparación con otras empresas. A partir de estos, se puede obtener una comprensión más clara de las capacidades generales de la organización.

Es trascendental destacar que algunos factores tienen más influencia a comparación de otros, por lo tanto, no siempre se logra un equilibrio entre todos ellos. Una vez que se tiene una idea más clara del análisis realizado, se pueden aprovechar las fortalezas, mitigar las debilidades y protegerse de las amenazas, todas estas son funciones cruciales dentro de un proceso de planificación (García & Cano, s/f).

Considerando lo expuesto previamente, se realizó un análisis DAFO/FODA como herramienta de apoyo para analizar la situación organizacional teniendo en cuenta el contexto social, cultural y ambiental, la situación económica, los recursos internos y tecnológicos existentes en el courier objeto de análisis.

2.4.1. Fortalezas:

- Amplia cobertura geográfica.
- Ágil servicio al cliente.
- Amplia gama de servicios.
- Clientes recurrentes.

2.4.2. Oportunidades:

- Alta migración debido a la problemática socioeconómica actual.
- Creciente demanda de servicios de Courier a nivel nacional.
- Creciente demanda de compras por comercio electrónico.
- Tratados de libre comercio se vuelven atractivos, trabajar con otras localidades.
- Innovación tecnológica y de software.

2.4.3. Debilidades:

- Dependencia de la infraestructura de transporte.
- Costos operativos elevados.
- Recursos humanos insuficientes.
- Falta de formación y desarrollo de empleados.
- Problemas de almacenamiento, gestión de inventario y de paquetería.

2.4.4. Amenazas:

- Regulaciones gubernamentales: Las empresas puede verse afectadas negativamente por regulaciones gubernamentales, como restricciones de importación/exportación o impuestos a la importación.
- La incertidumbre económica, como una recesión, puede reducir la demanda de servicios y disminuir los ingresos.
- Contexto socioeconómico nacional genera incertidumbre en la población derivando en una baja en las ventas. También genera dudas al momento de invertir en infraestructura o mejora continua por parte de accionistas.
- Cambios en costos de combustible.
- Dependencia tecnológica.
- Cambios en comportamientos de consumo.

Dentro de este análisis, las fortalezas y las debilidades corresponden a los factores internos, mientras que las oportunidades y las amenazas corresponden a los factores externos.

2.5. Análisis CAME

Después de considerar el análisis FODA previamente realizado, se aplicará el análisis CAME, el cual se enfoca en corregir las debilidades de la empresa, enfrentar diversas amenazas identificadas, mantener las fortalezas y, finalmente, explorar las oportunidades.

Dentro de este análisis, se pueden definir varias estrategias que contribuyan a alcanzar un crecimiento sostenible y una posición competitiva sólida en el mercado (Torres, 2019).

2.5.1. Corregir debilidades:

- Lo que se puede mejorar respecto a las debilidades se centra principalmente en aumentar la capacitación e información proporcionada a los empleados. Esto les permitirá adquirir un mayor conocimiento sobre los procedimientos y responsabilidades dentro de la empresa, especialmente en el sector Courier que está constantemente evolucionando y adaptándose a las nuevas tecnologías. Asimismo, mejorar la organización y gestión del almacenamiento e inventario, lo que requerirá un enfoque más sistemático hasta una atención cuidadosa a los procesos internos que llevan como empresa.

2.5.2. Afrontar amenazas:

- Dado que las amenazas externas son inevitables y están fuera del control directo de la empresa, es difícil prever con certeza cómo afectarán a su funcionamiento futuro. No obstante, la empresa debe enfrentarse a ciertos riesgos, como los cambios en los comportamientos de los consumidores, la inestabilidad política o social del país y las fluctuaciones ocasionales en los costos operativos. Estos factores pueden variar, tanto para bien como para mal, lo que genera una incertidumbre constante en el entorno empresarial.

2.5.3. Mantener fortalezas:

- Mantener la rapidez en el servicio ofrecido es sustancial, debido a que esta característica garantiza que los clientes continúen utilizando la amplia variedad de servicios proporcionados por la empresa de Courier. Además, contar con una cobertura geográfica extensa facilita la conexión entre familias separadas por la distancia que se encuentran en el extranjero, eliminando así las barreras geográficas que podrían dificultar su comunicación y cercanía.

2.5.4. Explorar oportunidades:

- Aprovechar la alta migración que se está dando en el país y la demanda por parte de los clientes al querer tanto enviar paquetería desde Ecuador hacia

Estados Unidos o desde Estados Unidos hacia Ecuador; incluso comprar por medio de páginas web productos que no se encuentran fácilmente a nivel local o los venden con un precio más alto. Por medio de estas oportunidades, crear una plataforma que facilite cada uno de los servicios que ofrece el Courier en cualquier lugar a disposición de los clientes.

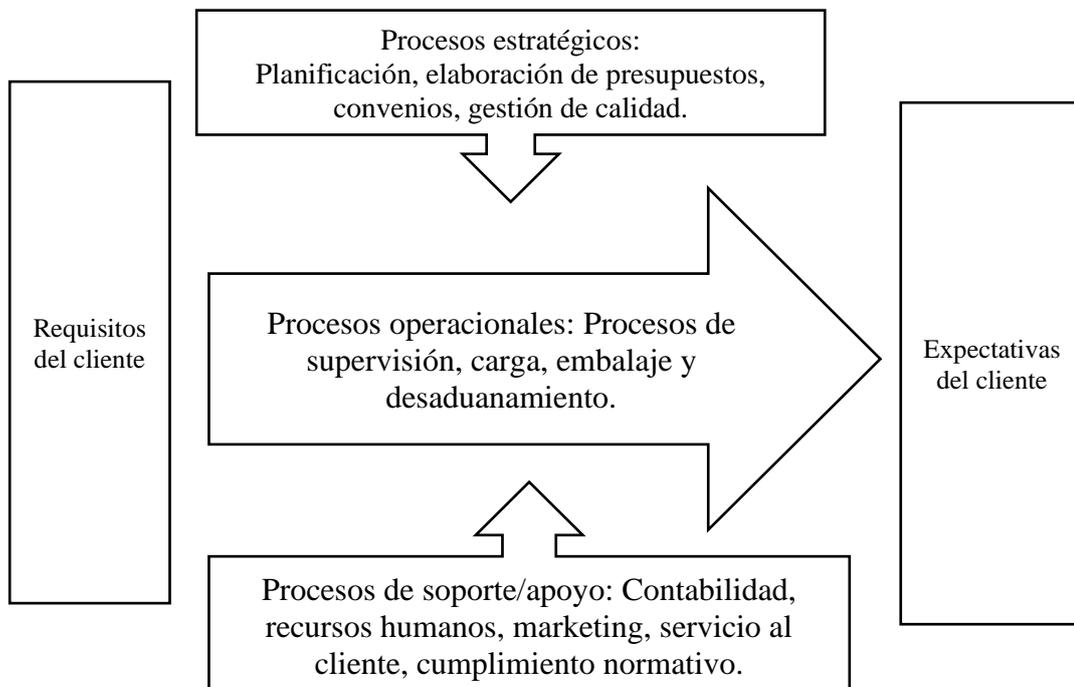
- Fomentar el mercado por medio de publicidad en redes sociales o planes de marketing.

2.6. Mapa de procesos

Dentro del análisis situacional de la empresa, es considerable la elaboración de un mapa de procesos para poder identificar con precisión las actividades que esta organización lleva a cabo. Este enfoque se emplea específicamente para comprender la secuencia de operaciones y su contribución a los valores agregados por parte de la empresa, así como para poder detectar áreas de mejora. A través de esta herramienta, se categorizan los procesos en: estratégicos, operacionales y de soporte o apoyo. El objetivo final al que se quiere llegar al realizar un mapa de procesos es simplificar la supervisión de los elementos fundamentales que requieren mejora continua e identificar sus actividades principales (Pico, 2006).

Figura 3

Mapa de procesos en base a una empresa de Courier

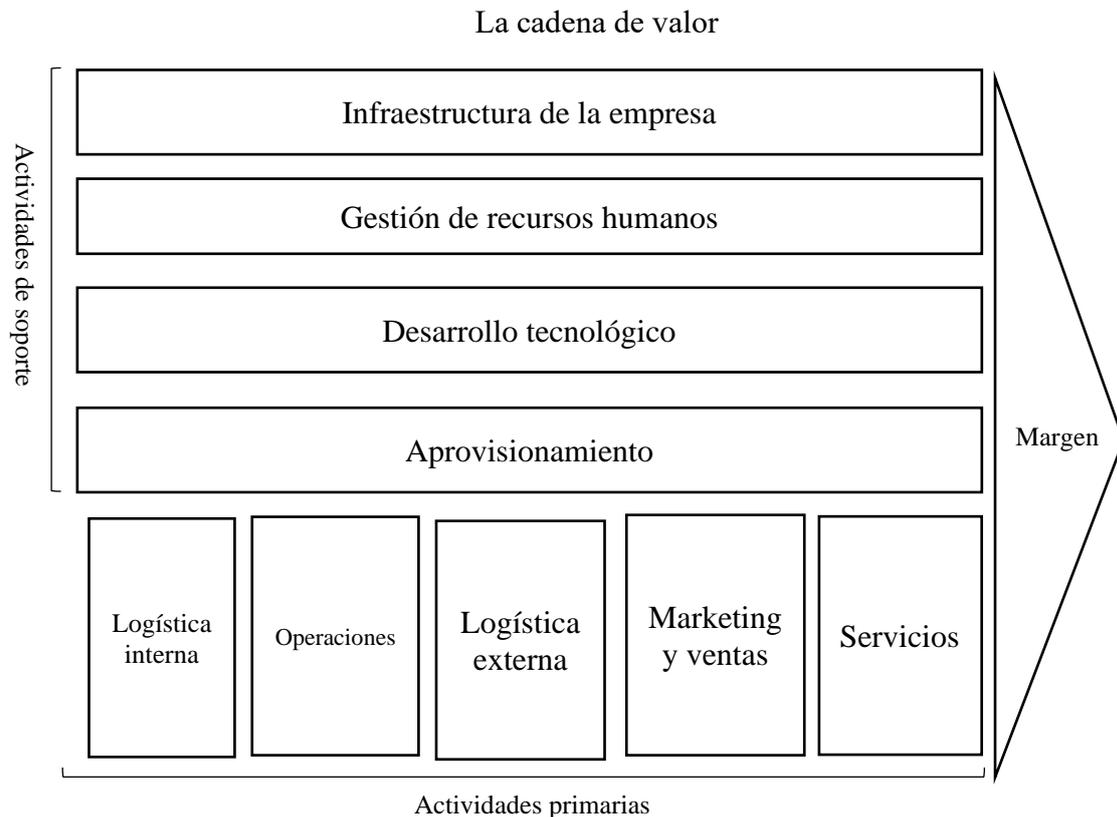


2.7. Cadena de valor de Porter

Riquelme (2020) describe a la cadena de valor como “un modelo teórico que grafica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa” (p. 1), dado que existen diversos tipos de cadenas de valor, en este contexto se emplea la de Porter que detalla las actividades que una empresa lleva a cabo para respaldar sus servicios. Estas actividades se subdividen en actividades de soporte y actividades primarias. El mismo autor indica que, en el conjunto de actividades de soporte, se incluyen infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y aprovisionamiento. En cambio, en las actividades primarias se incluyen logística interna, operaciones, logística externa, marketing y servicios.

Figura 4

Cadena de valor de Porter en base a una empresa Courier



Dentro de las actividades de soporte, se encuentra la infraestructura de la empresa, la cual se define según su constitución. La empresa ha experimentado una evolución notable y en la actualidad ofrece una gama más amplia de servicios tanto en Ecuador como en Estados Unidos, además de haber ampliado la cobertura de dichos servicios. Actualmente, cuenta con presencia en más de 15 provincias a nivel nacional, con oficinas propias en las

principales ciudades, así como asociaciones con agentes autorizados y empresas relacionadas con el sector postal. En segundo lugar, se encuentra la gestión de recursos humanos, la cual es fundamental para el desarrollo y funcionamiento eficiente de la organización; aquí la empresa establece los requisitos de competencia del puesto de trabajo, evalúa el nivel de exposición al riesgo, determina los requisitos profesionales del puesto de trabajo, establece medidas para el personal existente, crea un proceso de selección y contratación de personal, comunica las funciones y responsabilidades, detecta las necesidades formativas, entre otras actividades clave que son parte de este proceso. En el tema de desarrollo tecnológico, la empresa cuenta con computadoras para el personal, un software de paquetería propia que realiza reportes, análisis, registros de información, seguimiento de paquetes y automatización de procesos lo que hace que sea más ágil y seguro e incluso aplicaciones tanto para los clientes como para la oficina que permite la comunicación rápida y directa como por ejemplo Mail Chimp, WhatsApp, Slack, Datasur, etc. En cuestión de aprovisionamientos, la organización se divide en las siguientes actividades clave: contacto con el cliente, solicitud de oferta, revisión de requisitos, elaboración y envío de la oferta, cambios y modificaciones en la oferta, finalmente, pedido en firme.

Dentro de las actividades primarias, la logística interna-externa de la empresa se divide en: recolección de carga, pesaje y clasificación de carga, preparación de carga para la exportación, documentación para exportación, transporte terrestre hacia aeropuerto de Guayaquil, embarque y exportación final. Esta sección tiene relación con las operaciones y los servicios que ofrece la empresa. En cuanto a marketing, la empresa ha definido ya su público por medio de las siguientes etapas: investigación del mercado, segmentación del mercado, selección de mercado objetivo y su posicionamiento. La manera correcta de gestionar y poder llegar a otras personas es por medio de publicidad u otras maneras distintas de promocionar la empresa.

2.8. Matriz de interacción de procesos

Una Matriz de interacción de procesos es una herramienta que sirve para detallar cuáles son las conexiones más relevantes que enlazan los procesos de una manera integral. La conexión de estos procesos posibilita la creación de un ciclo razonable para una buena implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la prestación de servicios (UNACH, 2024).

Tabla 2

Matriz de interacción de procesos en base a una empresa de Courier

	Planificación	Elaboración de presupuestos	Convenios	Gestión de calidad	Procesos de supervisión	Carga	Embalaje	Desaduanamiento	Contabilidad	Recursos humanos	Marketing	Servicio al cliente	Cumplimiento normativo
Planificación													
Elaboración de presupuestos	Previsión de gastos e ingresos de la compañía, asignación de recursos												
Convenios				Mejora las experiencias del cliente y la apertura económica									
Gestión de calidad												Los servicios de atención al cliente son clave para una buena gestión de calidad	
Procesos de supervisión													
Carga							Supervisar que el embalaje se encuentre correcto para llevarlo a	Revisar que se encuentre en orden los procesos de descarga en el país destino					

					su lugar destino
Embalaje					
Desaduanamiento					
Contabilidad	Por medio de la contabilidad de la empresa, se llevan a cabo ingresos y egresos				
Recursos humanos					
Marketing					Conocimiento de los servicios que se ofertan y los precios de los mismos
Servicio al cliente	Satisfacer las necesidades de los clientes por medio de la mejora continua				
Cumplimiento normativo					

2.9. Resumen de los requisitos de la Norma ISO 9001

Por medio de las siguientes tablas, se detallarán los requisitos de la Norma ISO 9001 versión 2015.

La tabla número tres evalúa los requisitos que tiene que ver con la sección número cuatro de la Norma ISO 9001, Contexto de la organización.

Tabla 3

Requisitos de la Norma ISO 9001:2015 sección 4, Contexto de la Organización.

Requisito: 4.1 La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 4.2 La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes teniendo en cuenta los literales a y b.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 4.3 La organización debe determinar los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de la calidad para establecer su alcance, teniendo en cuenta los literales a, b y c.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 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. Tener en cuenta los literales a, b, c, d, e, f, g y h.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 4.4.2 En la medida en que sea necesario, la organización debe: a) mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos; b) conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones

La siguiente tabla número cuatro explica cuáles son los requisitos de la Norma ISO 9001 sección 5, Liderazgo y compromiso.

Tabla 4

Requisitos de la Norma ISO 9001:2015 sección 5, Liderazgo.

Requisito: 5.1.1 La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad teniendo en cuenta los literales a, b, c, d, e, f, g, h, i y j.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 5.1.2 La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente asegurándose de que se cumplan los literales a, b y c.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 5.2.1 La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de la calidad que sea apropiada, proporcione los objetivos de la calidad, incluya un compromiso de cumplir los requisitos y de mejora continua del sistema de gestión de calidad.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 5.2.2 La política de la calidad debe: estar disponible y aplicarse dentro de la organización.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 5.3 La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización, teniendo en cuenta los literales a, b, c, d y e.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones

La tabla número 5 evalúa los requisitos de la sección 6 de la Norma ISO 9001, planificación.

Tabla 5

Requisitos de la Norma ISO 9001:2015 sección 6, Planificación

Requisito: 6.1.1 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 los literales a, b, c y d.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 6.1.2 La organización debe planificar las acciones para abordar estos riesgos y oportunidades a manera de evaluar la eficacia de estas acciones.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 6.2.1 La organización debe establecer objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad. Los objetivos de calidad deben estar enfocados en los literales a, b, c, d, e, f y g.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 6.3 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. Considerar los literales a, b, c y d.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones

En la tabla número 6, se evalúan los puntos de la sección número siete, apoyo.

Tabla 6*Requisitos de la Norma ISO 9001:2015 sección 7, Apoyo.*

Requisito: 7.1.1 La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad. Considerar los literales a y b.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 7.1.2 La organización debe determinar y proporcionar las personas necesarias para la implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad y para la operación y control de sus procesos.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 7.1.3 La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 7.1.4 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.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 7.1.5.1 La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados cuando se realice el seguimiento o la medición para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 7.1.5.2 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.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 7.1.6 La organización debe determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 7.2 La organización debe determinar la competencia necesaria, asegurarse que las personas sean competentes, evaluar las acciones y su eficacia, conservar la información.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 7.3 La organización debe asegurarse de que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de los cuatro literales mencionados.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 7.4 La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad, que incluyan que, cuándo, a quién, cómo, y quién comunica.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 7.5.1 El sistema de gestión de la calidad de la organización debe incluir la información documentada requerida por esta Norma Internacional y la información documentada que la organización determina como necesaria para la eficacia del sistema de gestión de la calidad.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 7.5.2 Al crear y actualizar la información documentada, la organización debe asegurarse de que lo siguiente sea apropiado: identificación, descripción, formato y revisión.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 7.5.3.1 La información documentada requerida por el sistema de gestión de la calidad y por esta Norma Internacional se debe controlar para asegurarse de que este protegida y disponible.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 7.5.3.2 Para el control de la información documentada, la organización debe abordar las siguientes actividades, según corresponda: distribución, almacenamiento, control de cambios y conservación.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones

En la siguiente tabla número siete se establecen cuáles son los requisitos de la Norma ISO 9001 sección número ocho, operación.

Tabla 7

Requisitos de la Norma ISO 9001:2015 sección 8, Operación.

Requisito: 8.1 La organización debe planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios, y para implementar las acciones determinadas mediante los literales mencionados.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 8.2.1 La comunicación con los clientes debe incluir información respectiva sobre los servicios, tratar las consultas, obtener retroalimentación de clientes y establecer los requisitos específicos.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 8.2.2 Cuando se determinan los requisitos de los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes, la organización debe asegurarse de que incluyan cualquier requisito legal y cumplir con las declaraciones acerca de los productos y servicios que ofrece.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 8.2.3.1 La organización debe asegurarse de que tiene la capacidad de cumplir los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes. La organización debe llevar a cabo una revisión antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a un cliente.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 8.2.3.2 La organización debe conservar la información documentada, sobre los resultados de la revisión y cualquier requisito nuevo para los productos y servicios.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 8.2.4 La organización debe asegurarse de que, cuando se cambien los requisitos para los productos y servicios, la información; documentada pertinente sea modificada, y de que las personas pertinentes sean conscientes de los requisitos modificados.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 8.3.1 La organización debe establecer, implementar y mantener un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurarse de la posterior provisión de productos y servicios.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 8.3.2 La organización debe considerar: la naturaleza de las actividades, las etapas del proceso, responsabilidades, necesidades, requisitos, niveles de control y la información documentada necesaria.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 8.3.3 La organización debe determinar los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y servicios a diseñar y desarrollar, considerar los cinco literales.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 8.3.4 La organización debe aplicar controles al proceso de diseño y desarrollo para asegurarse de que se definen: resultados, se realizan revisiones, actividades de verificación y validación, se conserva la información necesaria.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 8.3.5 La organización debe asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo cumplen con los requisitos, son adecuadas y especifican las características de los productos o servicios.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 8.3.6 La organización debe identificar, revisar y controlar los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios, o posteriormente en la medida necesaria para asegurarse de que no haya un impacto adverso en la conformidad con los requisitos.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones

Requisito:8.4.1 La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conformes a los requisitos y debe determinar los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente teniendo en cuenta los literales a, b y c.	Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 8.4.2 La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios conformes de manera coherente a sus clientes.	Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito:8.4.3 La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos antes de su comunicación al proveedor externo, tener en cuenta los literales mencionados en el requisito.	Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito:8.5.1 La organización debe implementar la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas.	Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 8.5.2 La organización debe utilizar los medios apropiados para identificar las salidas, cuando sea necesario, para asegurar la conformidad de los productos y servicios e identificar y controlar el estado de estado de las salidas.	Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito:8.5.3 La organización debe cuidar la propiedad perteneciente a los clientes o a proveedores externos mientras esté bajo el control de la organización o esté siendo utilizado por la misma. Asimismo, debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación dentro de los productos y servicios.	Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 8.5.4 La organización debe preservar las salidas durante la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurarse de la conformidad con los requisitos.	Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 8.5.5 La organización debe cumplir los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios.	Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 8.5.6 La organización debe revisar, controlar y conservar los cambios para la producción o la prestación del servicio, en la extensión necesaria para asegurarse de la continuidad en la conformidad con los requisitos.	Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 8.6 La organización debe implementar las disposiciones planificadas, en las etapas adecuadas, para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.	Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 8.7.1 La organización debe asegurarse de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifiquen y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada.	Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito:8.7.2 La organización debe conservar la información documentada que describa la no conformidad, las acciones tomadas, las concesiones obtenidas e identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.	Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones

Por medio de la siguiente tabla número ocho, se evalúan los requisitos de la Norma ISO 9001 sección número nueve, evaluación del desempeño.

Tabla 8*Requisitos de la Norma ISO 9001:2015 sección 9, Evaluación del desempeño.*

Requisito: 9.1.1 La organización debe determinar los cuatro postulados, además, evaluar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y conservar la información documentada apropiada como evidencia de los resultados.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 9.1.2 La organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas. Debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 9.1.3 La organización debe analizar y evaluar los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 9.2.1 La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el sistema de gestión de la calidad es conforme con los literales mencionados.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 9.2.2 La organización debe tener en consideración la importancia de los procesos involucrados, los cambios que afecten a la organización y los resultados de las auditorías previas según lo muestran los literales de la norma.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 9.3.1 La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 9.3.2 La revisión por la dirección debe planificarse y llevarse a cabo incluyendo consideraciones tomando en cuenta las consideraciones de los literales de la norma.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 9.3.3 La organización debe conservar información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones

La tabla número nueve, última tabla de requisitos, evalúa los aspectos de la sección número diez, mejora.

Tabla 9*Requisitos de la Norma ISO 9001:2015 sección 10, Mejora.*

Requisito: 10.1 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.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 10.2.1 Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización debe tener en cuenta los literales mencionados en la norma.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 10.2.2 La organización debe conservar información documentada como evidencia Literales a y b.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones
Requisito: 10.3 La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad.		
Cumple/No cumple/Parcialmente	Evidencia	Observaciones

A continuación, en la figura 5, se presenta un flujograma que ilustra la organización general de una empresa Courier, describiendo su estructura junto con las áreas en las que se deben aplicar los requisitos de las distintas secciones de la Norma ISO 9001:2015.

Figura 5
Flujograma de una empresa Courier



Una empresa de courier generalmente se divide en las siguientes áreas: junta directiva, presidencia ejecutiva, gerencia general, cumplimiento, contabilidad y recursos humanos, marketing, jefe de operaciones, coordinador operativo/supervisor operativo, operador de carga y servicio al cliente.

En la primera área, cumplimiento, se debe tener en cuenta el requisito 6.1.2 de la norma ISO 9001 versión 2015. Este requisito establece que la organización debe planificar las acciones para abordar riesgos y evaluar la eficacia de dichas acciones. Por lo tanto, el área de cumplimiento es responsable de asegurar que se cumplan estas acciones de mejora. En la segunda área, contabilidad y recursos humanos, se deben cumplir los requisitos 4.4.2, 6.3, 7.5.2 y 10.2.2 de la misma norma. El requisito 4.4.2 establece que la organización debe mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos y conservar dicha información para asegurar que los procesos se realizan según lo planificado. El requisito 6.3 indica que cualquier cambio en la gestión de calidad debe ser llevado a cabo de manera planificada. El requisito 7.5.2 se refiere a que, al actualizar la información documentada, la organización debe asegurarse de que esta sea apropiada. Finalmente, el requisito 10.2.2 determina que la organización debe conservar la información documentada como evidencia. A través de estos requisitos, el área de contabilidad y recursos humanos debe encargarse específicamente de la documentación de la organización y gestionarla de la mejor manera para garantizar el cumplimiento de los requisitos establecidos.

Por otro lado, el jefe de operaciones debe hacerse cargo del requisito 9.2.2, donde se establece que la organización debe tener en consideración la importancia de los procesos o cambios que afecten a la organización y los resultados de auditorías previas. El jefe de operaciones generalmente supervisa estas acciones diariamente e identifica las áreas en donde se debería mejorar dentro de la empresa. En cambio, coordinador operativo y supervisor operativo se atribuyen a los requisitos 7.1.5.1, 7.1.5.2, 7.2 y 8.2.3.2. El primer requisito establece que la organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para asegurarse de la fiabilidad de los resultados para verificar la conformidad de productos y servicios con los requisitos. El segundo requisito establece que la organización debe determinar la validez de los resultados de medición previos. El tercer requisito determina la competencia necesaria, asegurarse que las personas sean competentes y evaluar las acciones, por último, el último requisito establece que la organización debe documentar información, resultados y cualquier requisito nuevo para próximos productos o servicios. Un supervisor y coordinador operativo se encarga de supervisar, como su nombre lo dice, el personal, los resultados de la organización, los servicios, entre otros que ayudan a que la empresa sea viable.

En cuanto al área de servicio al cliente, se deben cumplir los requisitos 5.1.2, 8.2.1, 9.1.2 y 10.1 de la norma ISO 9001. El primer requisito establece que se debe demostrar un compromiso enfocado al cliente. El segundo requisito indica que la comunicación con los clientes debe incluir información clara sobre los productos y servicios que se ofrecen, además de cumplir con las declaraciones sobre lo que se promete. El tercer requisito determina que se debe hacer un seguimiento a las percepciones de los clientes para evaluar en qué medida se cumplen sus necesidades y expectativas. El último requisito establece que la organización debe identificar y seleccionar oportunidades de mejora, cumplir con los requisitos del cliente y aumentar su satisfacción. El servicio al cliente es fundamental dentro de una organización, ya que se encarga de cumplir con las expectativas de los clientes, asegurar su satisfacción y mantener la calidad del servicio que se ofrece. Por ello, los requisitos mencionados son esenciales para garantizar una experiencia positiva del cliente. Implementar estos requisitos no solo mejora la relación con los clientes, sino que también contribuye al éxito y sostenibilidad de las empresas Courier.

CAPÍTULO 3

PROCESO DE ACCIÓN DE MEJORA

Por medio del siguiente capítulo, se abordará el concepto fundamental del ciclo de mejora continua, también conocido como PHVA. Se explorará en detalle cómo este proceso cíclico puede beneficiar a las empresas del sector Courier, ofreciendo una guía de implementación. Además, se presentará una metodología que servirá de apoyo para plantear acciones de mejora que estas empresas puedan aplicar, acompañadas de una guía para su ejecución. Este análisis integral tiene como objetivo proporcionar una visión clara y práctica de cómo llevar a cabo mejoras significativas en las operaciones y servicios de una empresa de courier, con el fin de optimizar su rendimiento y satisfacer las necesidades cambiantes del mercado.

3.1. Ciclo de mejora continua PHVA y su aplicación

El ciclo de mejora continua, también conocido como PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), dentro de un sistema de gestión de calidad, está en constante movimiento y plena vigencia. Es aplicable a todos los procesos y emerge como una herramienta invaluable para aquellas organizaciones que buscan la excelencia en la gestión de calidad. Este enfoque se vincula estrechamente con la planificación, ejecución, seguimiento y mejora constante de los productos y procesos asociados al sistema que se pretende implementar (García et al., 2003). Vale la pena señalar que estos fundamentos básicos se han mantenido invariables a lo largo del tiempo, destacando su importancia continua en diferentes ámbitos a través de desafíos actuales y ejemplos prácticos; el mismo ha evolucionado para adaptarse a entornos empresariales contemporáneos proporcionando un sólido marco metodológico para lograr excelencia tanto en procesos, como en resultados (Alvarez et al., 2023).

De la misma manera, se manifiesta que el ciclo PHVA puede describirse por sus siglas de la siguiente manera: La primera sigla hace referencia a la etapa de planificación, donde se definen los objetivos tanto del sistema como de sus procesos, así como asignar los recursos requeridos para producir y entregar resultados que cumplan con los requisitos del cliente y políticas de la empresa. La siguiente sigla hace referencia a la etapa de hacer, donde se debe poner en funcionamiento lo planificado. Por otra parte, la tercera sigla hace referencia a la etapa de verificación, donde se debe supervisar la medición de los procesos, productos y servicios, además se debe comunicar los resultados obtenidos. La última sigla, hace

referencia a actuar, donde se deben implementar las medidas para aumentar el rendimiento en caso de ser requerido (Salazar et al., 2020).

En el marco de la norma ISO 9001:2015, el ciclo PHVA encuentra aplicación dentro de su estructura por medio de la siguiente tabla:

Tabla 10
Estructura de la norma y aplicación de PHVA

Ciclo PHVA	Estructura de la Norma ISO 9001
Planificar	Planificación
Hacer	Apoyo
Verificar	Operación
Actuar	Mejora

Nota: Adaptado de Diagnóstico de la aplicación del ciclo PHVA según la ISO 9001:2015 por Salazar et al., 2020. Digital Publisher. (<https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.440>)

3.2. Acciones de mejora en ISO 9001

Las acciones de mejora en la norma ISO 9001 son elementales para el correcto funcionamiento del sistema y, a su vez, garantizar su constante mejora. Es importante comprender la naturaleza de este proceso y lo que conlleva, teniendo en cuenta que se implementa en cuestiones específicas y por razones que determina la norma. Dada su importancia, es relevante examinar cómo llevar a cabo y documentar de manera apropiada estas acciones (Escuela Europea, 2020). Teniendo ya un análisis más claro de la empresa por medio de las herramientas utilizadas en el anterior capítulo, se pueden proponer acciones de mejora para exceptuar las falencias y problemas de la misma.

Como parte de los antecedentes, el Sistema de gestión de calidad se emplea con el objetivo de eliminar las deficiencias, así como para la implementación de medidas correctivas necesarias. Del mismo modo, dentro de este sistema se hacen uso de los siguientes términos: No Conformidad, Requisito, Acción Correctiva, Corrección, Acción Preventiva, Plan de Acciones Correctivas, entre otros términos que se encuentra en la sección de Sistemas de gestión de la calidad-Fundamentos y vocabulario pertenecientes a la norma ISO 9000:2015 (Aneiros, 2020).

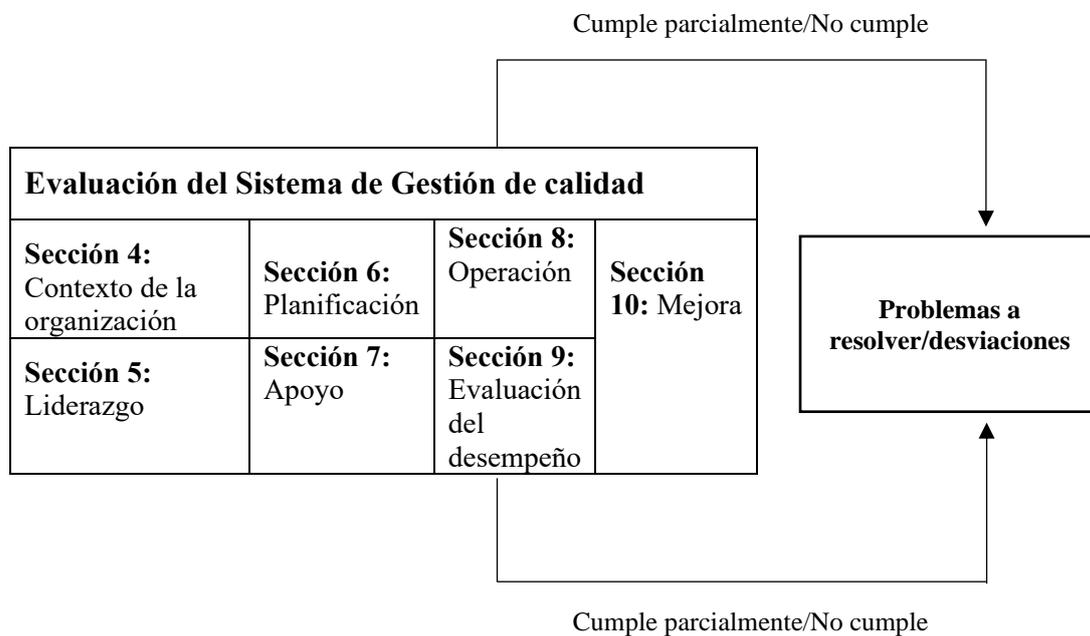
Los autores Álvarez et al., (2023) dan a conocer que “para que los planes den los mejores resultados, todos los miembros de la empresa deben trabajar juntos y mantenerlos constantemente motivados para evitar la injerencia de las viejas prácticas” (p. 11), contribuyendo a establecer dentro de la empresa un entorno laboral sólido lo cual garantiza que las acciones de mejora generen los resultados deseados de manera consistente y sostenible.

3.3. Propuesta de ciclo de mejora

De acuerdo a las acciones de mejora que necesitan ser implementadas en caso de que se desee aplicar la norma ISO 9001 versión 2015, se puede tomar en consideración la siguiente propuesta de ciclo de mejora para corregir las desviaciones que se encuentren por medio de la evaluación del modelo señalado anteriormente de cada sección; o que se encuentren en disconformidad tanto con la norma o con el sistema de gestión.

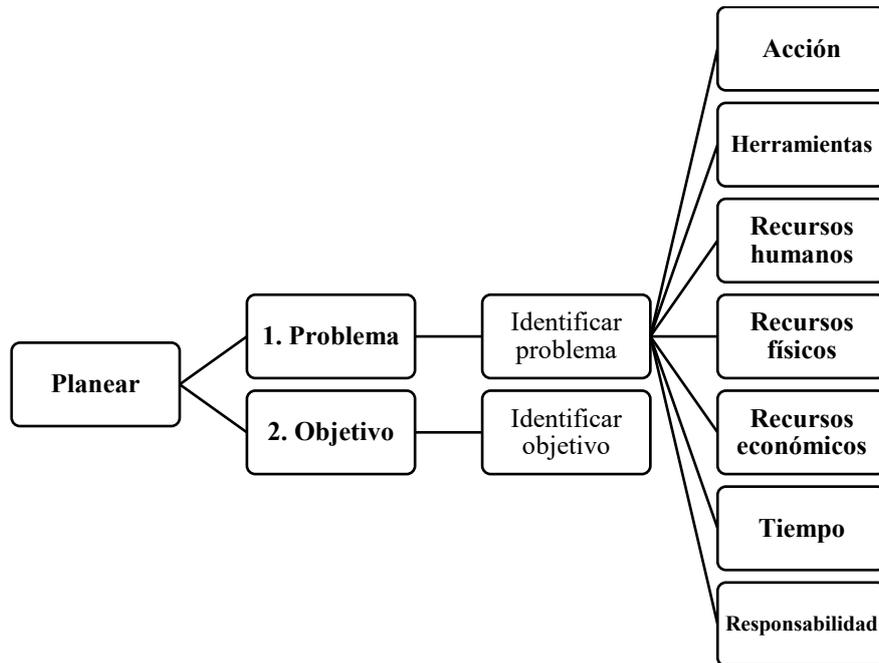
Figura 6

Evaluación del Sistema de Gestión de calidad basado en las secciones de la ISO 9001:2015



En base a la Figura 6 donde se identifican los problemas que se deben resolver, se propone la siguiente acción de mejora que consta de cuatro etapas que se dividen en planeación, acción, verificación y actuación. En la primera etapa, se identifica un problema y se evalúan las desviaciones que presenta en comparación con los puntos identificados anteriormente.

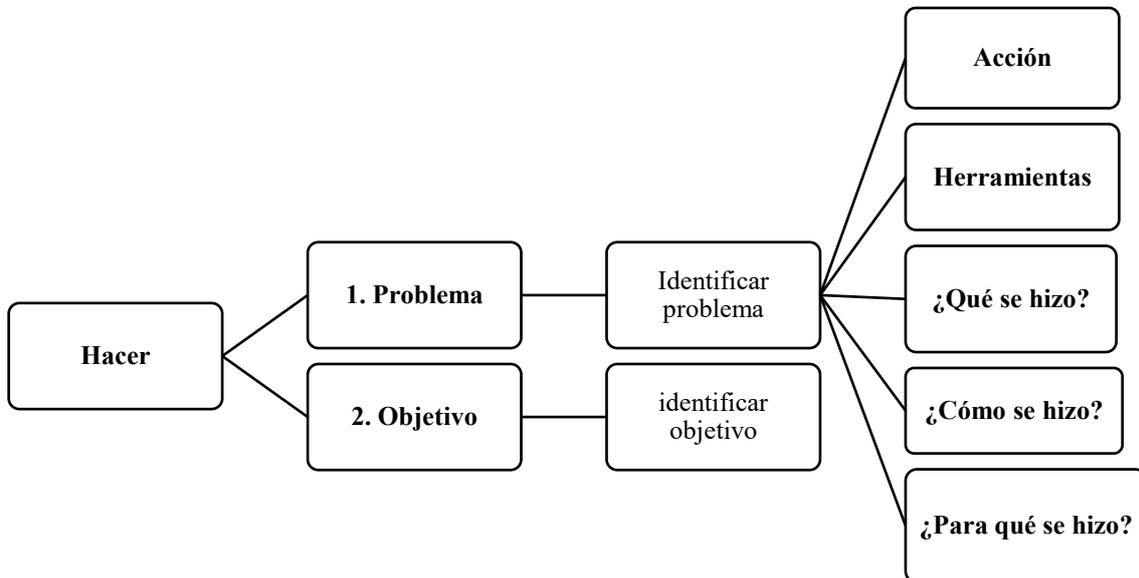
Figura 7
Etapa de planeación



En base a la Figura 7, en la etapa de planeación, surge un problema derivado de la falta de documentación y procesos definidos dentro de la organización. Como objetivo, se establece la necesidad de completar los procesos de documentación para las áreas pertinentes. A partir de estos elementos, se desencadenan otras acciones, como la realización de un diagnóstico de la situación actual de la empresa. Se emplearán herramientas que comprenden un conjunto de técnicas o instrumentos, y se ha definido la implementación de un Sistema de Gestión de Documentos Electrónicos (GED). Además, se incluye el recurso humano, representado por personas especializadas en el tema, como un analista designado para la tarea. Por otro lado, los recursos físicos hacen referencia a los equipos o materiales necesarios, como carpetas, computadoras, archivos e impresoras. En cuanto a los recursos económicos, se refiere al presupuesto asignado al problema, en este caso, mil dólares. Respecto al tiempo, se establece un plazo de ejecución de doce meses. Por último, la responsabilidad recae en personas designadas para garantizar el cumplimiento de las actividades, como el community manager y el gerente general de la empresa.

En la etapa de acción, se debe tomar en cuenta las acciones antes propuestas al igual que determinar la manera en que se debe hacer, cómo se debe llevar a cabo y el propósito de esta acción dentro de la organización.

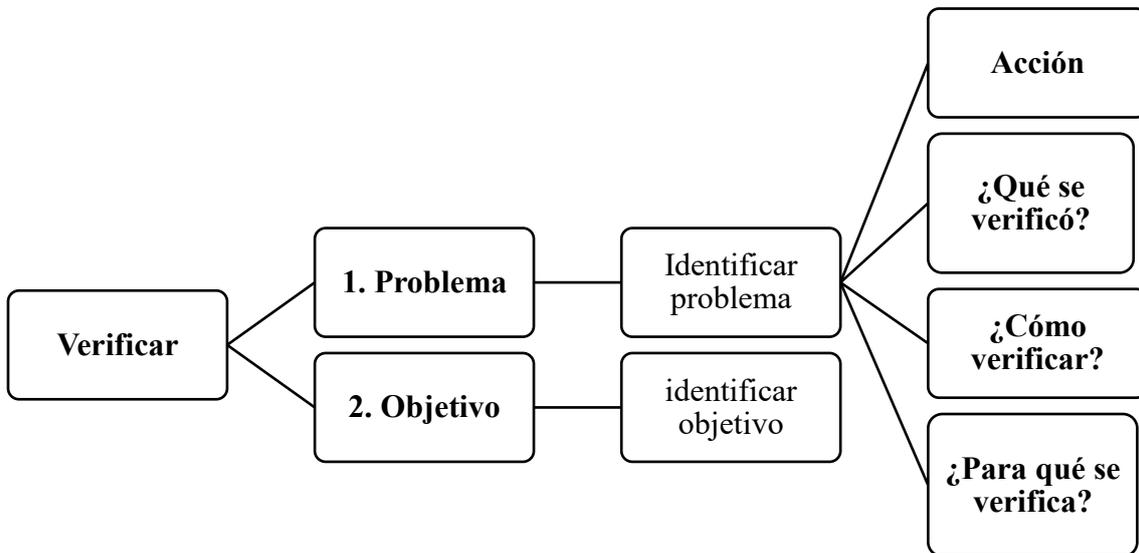
Figura 8
Etapa de acción



En la Figura 8, se presenta un enfoque similar con la identificación de un problema, objetivo, acción y herramientas, los cuales se abordaron anteriormente en la Figura 6. Esta etapa corresponde a la fase de hacer, donde se responden las preguntas: "¿Qué se hizo?", "¿Cómo se hizo?" y "¿Para qué se hizo?". En respuesta a la primera pregunta, se estableció un procedimiento adecuado para completar la documentación faltante y definir procesos en diversas áreas de la empresa. La segunda pregunta se abordó mediante el uso de recursos específicos y un análisis exhaustivo de la empresa. Finalmente, la última pregunta se respondió con el objetivo de tener acceso a la información necesaria y mejorar la calidad, entre otros beneficios.

La etapa de verificación demuestra el impacto y beneficio que ha tenido este plan de acción de mejora. Al momento de verificar que estas acciones funcionan, se deben aplicar permanentemente dentro de las empresas que lo deseen.

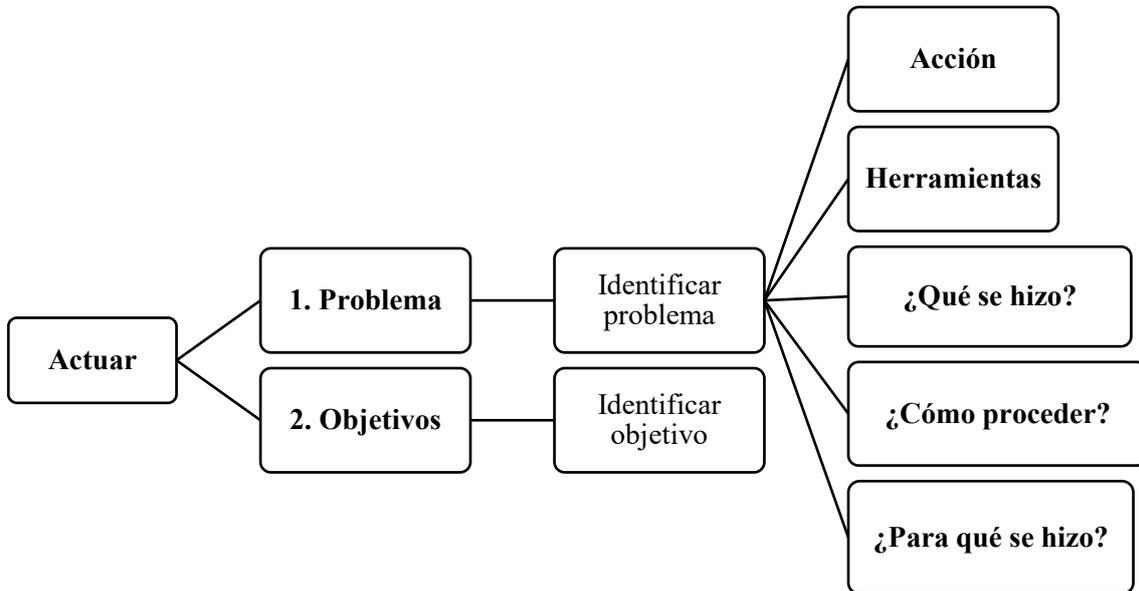
Figura 9
Etapa de verificación



Dentro de la etapa de verificar, se presenta un enfoque similar con la identificación de un problema, objetivo y acción, los cuales se abordaron anteriormente en la Figura 6. Esta etapa corresponde a la fase de verificar, donde se responden las preguntas: "¿Qué se verificó?", "¿Cómo verificar?" y "¿Para qué verificar?". Con respecto a la primera pregunta, se verificó que la empresa tenga la documentación en orden al igual que tenga bien definidos los procesos que se van a realizar. En relación con la segunda pregunta, se llevó a cabo una verificación mediante auditorías cada tres semanas. En cuanto a la última pregunta, se verifica con el propósito de mantener en orden los documentos importantes que podrían necesitar en el futuro, permitiendo a la empresa tener claridad sobre su situación y anticiparse a posibles problemas.

Por último, en la etapa de actuación, se debe tomar en cuenta las acciones antes propuestas al igual que determinar la manera en que se debe hacer, cómo se debe llevar a cabo y el propósito de esta acción dentro de la organización.

Figura 10
Etapa de actuación



En la última etapa que es actuación, se presenta un enfoque similar con la identificación de un problema, objetivo, acción y herramientas, los cuales se abordaron anteriormente en la Figura 7. Sin embargo, la diferencia de esta etapa es que responde a preguntas como “¿Qué se hizo?”, “¿Cómo proceder?” y “¿Para qué se hizo?” Al abordar estas cuestiones, en primer lugar, se revisó mediante la asignación de un analista la situación de la empresa y detectar posibles deficiencias, haciendo uso de los recursos físicos y tecnológicos disponibles. En respuesta a la segunda pregunta, se procedió a verificar la integridad de la documentación y se mantuvieron los mismos procesos para la siguiente revisión documental. Finalmente, en relación con la última pregunta, se llevó a cabo para asegurar que las actividades se estén llevando a cabo en orden de acuerdo con los objetivos establecidos.

Las figuras 7, 8, 9 y 10 se han realizado con el objetivo de tener un claro conocimiento de las actividades que se pueden implementar para poder llevar una acción de mejora viable, al igual que identificar cuáles son los problemas principales de las empresas y poder implementar un Sistema de Gestión de calidad que garantice la corrección de los “Cumple Parcialmente” o “No Cumple”; optimizando así los procesos y mejorando continuamente el desempeño organizacional.

Otro tema a tomar en consideración dentro de esta propuesta de ciclo de mejora es los indicadores KPI (Key Performance Indicators) que sirven como herramientas utilizadas para

evaluar si un proyecto o una organización está en línea con sus objetivos. De igual manera, esto proporcionará información esencial para comprender la dirección de la empresa y clarificar los aspectos claves del rendimiento. Esto permitirá identificar las áreas en las que mejor se está progresando y aquellas que requieren de más atención por las deficiencias presentadas (Ortiz & Pardo, 2021). Tomando la idea de los mismos autores Ortiz & Pardo (2021), afirman que “los KPI logran comparar cómo está un proceso en tiempo real y su cumplimiento respecto a los objetivos planteados del mismo y constituye la evidencia tangible para su posterior comunicación, socialización y toma de decisiones en las áreas” (p. 14).

De una aplicación piloto realizada en una empresa Courier ubicada en la ciudad de Cuenca-Ecuador, los principales problemas que se lograron notar es que las empresas de Courier generalmente, tienen deficiencia en cuestiones como servicio al cliente, logística, costos operativos y personal. Como recomendaciones preliminares y dentro de lo que se podría aplicar en el ciclo de mejora se desarrolla lo siguiente en estas áreas.

Principalmente, se propone que la empresa Courier se enfoque en el servicio al cliente, aquí se pueden implementar políticas y prácticas de servicio al cliente efectivas, lo que se puede llevar por medio de un plazo de tiempo específico centrándose en la comunicación con los clientes y la empresa mediante la página web que poseen, redes sociales o correos electrónicos; una comunicación activa y transparente con los clientes resuelve cualquier problema de manera eficiente, teniendo en cuenta la retroalimentación directa sobre la experiencia que proporcionan los clientes. Con la implementación de esta propuesta, se espera mejorar significativamente la satisfacción del cliente y reducir el número de quejas en los próximos años.

Seguidamente, la logística dentro de una empresa Courier es vital pues esto es lo que contribuye significativamente a la experiencia. Una opción viable se considera incrementar la cantidad de Agentes a nivel nacional, ya que estos son considerados también como partes interesadas. Para obtener este beneficio, se puede realizar por medio de un análisis de la distribución geográfica para identificar patrones y oportunidades específicas en diferentes áreas, lo que proporcionará información crucial sobre el éxito y la efectividad del proceso de selección y aprobación hasta de nuevos agentes autorizados ayudando al crecimiento de la red de distribución. Por añadidura, en temas logísticos también se podría aumentar la capacidad de procesamiento de carga.

En el tema de costos operativos, siendo este parte de la rentabilidad de la organización, se propone un conjunto de medidas para mejorar la eficiencia operativa y reducir los costos de la empresa, centrándose específicamente en la gestión de inventarios. Esto incluye temas como rastreo y registro regular de costos operativos asociados con la gestión de inventarios, así como la implementación de auditorías periódicas para evaluar la eficiencia y la calidad de los servicios proporcionados por los proveedores con el fin de mejorar la eficiencia operativa global de la empresa y garantizar una gestión de inventarios más rentable.

Por último, el personal cumple los objetivos y las actividades a cabalidad que necesita la empresa para funcionar, es por este motivo que se considera como un tema sustancial. Como propuesta, se puede implementar un programa de formación y desarrollo del personal, con un enfoque particular en la calidad, con el fin de mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados para cumplir con los estándares de calidad establecidos por la norma ISO 9001. Al finalizar el programa, se tiene una visión más clara en conjunto con una retroalimentación directa de los empleados, asegurando la efectividad y relevancia del mismo en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la mejora continua del desempeño.

CONCLUSIONES

Las investigaciones realizadas en conjunto con las herramientas utilizadas han demostrado que el sistema de gestión de calidad emerge como un tema de vital importancia para las empresas a escala global, ya que ha demostrado su eficiencia y eficacia mediante una serie de beneficios. Entre estos se incluyen la adecuada organización administrativa de las empresas, la garantía de la satisfacción del cliente, entre otros aspectos que contribuyen a la mejora continua de las empresas. En este contexto, las normas ISO, han desempeñado un papel crucial al establecer estándares internacionales, como lo es la ISO 9001, una norma reconocida a nivel mundial que busca asegurar la confianza y la satisfacción tanto de los clientes como de las partes interesadas.

Dentro de las herramientas que sirvieron para hacer un estudio del entorno, están algunas como el análisis FODA, análisis CAME, Mapa de procesos, Cadena de valor de Porter y una Matriz de interacción de procesos se pudieron comprobar las situaciones diversas que se dan dentro de estas organizaciones al igual que los pronósticos de las mismas, dando un enfoque más claro a qué es lo que debería tomarse en cuenta al momento de revisar cuáles son los requisitos que pide la Norma ISO 9001. Con este modelo a mano, también se pueden verificar los requisitos que la organización debe cumplir para implementar un Sistema de gestión de Calidad. Esto ayudará a mejorar la situación actual de las empresas, demostrando que el proceso de mejora es factible y puede aplicarse de manera general. Por lo tanto, este enfoque es efectivo para las empresas que estén buscando alcanzar la calidad total.

Es importante destacar que la implementación de la Norma ISO 9001 no es un requisito indispensable para lograr mejoras dentro de las empresas. Sin embargo, esta norma puede ser utilizada como una guía para mejorar ciertos aspectos sin necesidad de llevar a cabo el proceso completo de certificación. También, a través de la revisión se pudo demostrar que la Norma ISO 9001 es aplicable en cualquier modelo de negocio, no solamente al sector Courier. De igual manera, el proceso de acción de mejora planteado presenta resultados viables que ayudan a una empresa a mejorar la calidad de sus servicios utilizando lo realizado como una base para guiarse. Por medio de la misma, se pueden supervisar temas de suma importancia dentro de la organización al igual que las etapas que deben estar conjuntas con el mismo que son planeación, actuación, acción y verificación; llevando a cabo una acción de mejora que sea tanto eficaz como eficiente y que además cumpla con todas las normativas requeridas.

RECOMENDACIONES

Se recomienda tener en cuenta cuáles son los requisitos que pide la norma ISO 9001:2015 en las tablas realizadas en el capítulo número dos, debido a que estas piden la documentación necesaria para poder implementar este modelo de gestión de calidad que servirá como apoyo para el control y monitoreo de la empresa. Además, se recomienda que las empresas consideren el proceso de acción de mejora descrito en el capítulo número tres, ya que este ayuda a las empresas a tener un buen entorno laboral, en cooperación con las herramientas utilizadas que llevará a un aumento significativo en la satisfacción a clientes y empleados. Esto, a su vez, trae mayor productividad y reduce las imperfecciones de las empresas que es el objetivo principal.

REFERENCIAS

- Agudelo, L., & Escobar, J. (2007). *Gestión por Procesos* (4a ed., Vol. 1). INCOTEC.
- Alvarez, P., Arce, D., Maldonado, J., Gonzales, M., Armijos, A., Arteaga, M., & Guerrero, P. (2023). *Lean Manufacturing Tools for Operations Management Based on PDCA Cycle*. <https://doi.org/https://doi.org/10.46254/IN03.202300>
- Aneiros, A. (2020). *Control y tratamiento de no conformidades. Acciones correctivas*.
- Bravo, J. (2009). *Gestión de procesos (Con responsabilidad social)* (Vol. 1). Editorial Evolución S.A.
- Burckhardt, V., Gisbert, V., & Pérez, A. (2016). *Estrategia y Desarrollo de una Guía de Implantación de la norma ISO 9001:2015* (Primera edición, Vol. 1). Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17993/EcoOrgyCSo.2016.15>
- Coronel, J. I. (2013). *Elaboración de un modelo de gestión por procesos enfocado en el mejoramiento continuo de la calidad y productividad de la empresa "Galerías Karolina"* [Universidad del Azuay]. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/2206>
- Escuela Europea. (2020). *Implementar acciones correctivas en ISO 9001*. <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2020/07/implementar-acciones-correctivas-en-iso-9001/>
- Gadea, A. (2005). *Factores que facilitan el éxito y la continuidad de los equipos de mejora en las empresas industriales* [Universitat Politècnica de Catalunya]. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6517/01Arg01de01.pdf>
- García, M., Quispe, C., & Ráez, L. (2003, agosto). *Mejora continua de la calidad en los procesos*. 90–90. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/5992/5187>
- García, T., & Cano, M. (s/f). *El FODA: Una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones*.
- González, A., Leal, L., Martínez, D., & Morales, D. (2019). *Herramientas para la gestión por procesos*. XV, 5–9. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?>
- Grijalvo, M., Martín-Romo, C., & Prida, B. (2002). *La Gestión por Procesos y las Nuevas Normas ISO 9000 (Versión 2000)*. https://adimgores.sserver.es/congresos/web/uploads/cio/cio2002/calidad_medioambiente_riesgoslaborales_mantenimiento/C004.pdf
- Junta de Castilla y León. (2004). *Trabajando con los procesos : guía para la gestión por procesos*.
- Mallar, M. Á. (2010, enero). *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*. 7, 3–3. http://www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica/index.php?option=com_content&view=article&id=184&Itemid=51
- Medici, L. (2020). ISO 9000: Evolución hacia la calidad total. *Publicaciones en Ciencias y Tecnología*, 14, 12–13. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.27619.48162>
- Montesinos, S., Vázquez, C., Maya, I., & Gracida, E. (2020). *Mejora continua en una empresa en México: estudio dese el ciclo Deming*. 3–3. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29065286036>
- Norma Internacional ISO. (2015). *ISO 9000:2015 (traducción oficial)*. www.iso.org
- Organización Internacional de Normalización. (s/f). *ISO: Normas mundiales para bienes y servicios de confianza*. Recuperado el 19 de marzo de 2024, de <https://www.iso.org/es/sobre>
- Ortiz, V., & Pardo, H. (2021). *Importancia y ventajas de los KPI (Key Performance Indicators) en los proyectos*. Universidad Pontificia Bolivariana.
- Pérez, J. (2004). *Gestión por procesos cómo utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización* (Vol. 1). ESIC editorial.
- Pico, G. (2006, diciembre). *EL MAPA DE PROCESOS: ELEMENTO FUNDAMENTAL DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA EMPRESAS DE SERVICIOS EN VENEZUELA*. XII(2), 291–309. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36412216>
- Pino, I., Ruíz, M. F., Bohorquez, M., & Soriano, F. (2009). "Análisis del Sector Courier y el Efecto en los Flujos de Efectivo por Clase Contribuyente".

- Ponce, H. (2007). *LA MATRIZ FODA: ALTERNATIVA DE DIAGNÓSTICO Y DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN EN DIVERSAS ORGANIZACIONES* *Matrix SWOT: An alternative for diagnosing and determining intervention strategies in organizations* (Vol. 12).
- Proaño, D., Gisbert, V., & Pérez, E. (2017). METODOLOGÍA PARA ELABORAR UN PLAN DE MEJORA CONTINUA. *3C Empresa : Investigación y pensamiento crítico*, 6(5), 50–56. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.50-56>
- Rey, S., Garivay, F. D. M., Jacha, J., & Malpartida, J. (2022). industria 4.0 y gestión de calidad empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 289–298. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.20>
- Riquelme, M. (2020). *Cadena de Valor de Michael Porter ¿Qué es y cuál es su importancia?* https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24520w/Cadena_de_valor_de_micahel_porter.pdf
- Romero, K. (2019, febrero). *Beneficios de un sistema de gestión de calidad adecuado en una empresa*. 2–2. <https://asq.org/quality-resources/quality-glossary>
- Salazar, J., Mora, N., Romero, W., & Ollague, J. (2020). Diagnóstico de la aplicación del ciclo PHVA según la ISO 9001:2015 en la empresa INCARPALM. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(6–1), 459–472. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.440>
- Torres, M. (2019). *Análisis CAME*. UDG virtual.
- Udaondo, M. (1992). *Gestión de calidad* (Vol. 1). Díaz de Santos. https://books.google.com/books/about/Gesti%C3%B3n_de_calidad.html?hl=es&id=hoRIEGdLGxIC
- UNACH. (2024). *SGC – Matriz Interrelacion – Sistema de Gestión de la Calidad*. https://sgc.unach.edu.ec/sgc_interrelacion/
- Universidad EAFIT. (s/f). *NORMAS ISO Y SU COBERTURA*. *Revista Panorama Contable Contaduría Pública*.
- Zamora, C. (2023). *Modelo de gestión por procesos en el área comercial de la empresa negocios automotrices Neohyundai S.A.* [Universidad del Azuay]. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/12938>