



# Propuesta de un diseño para la implementación de un sistema de gestión basado en la norma ISO 9001:2008 para la Empresa Logística sucursal Guayaquil

*A design proposal for the implementation of a management system based on ISO 9001: 2008 for the Logística company branch Guayaquil.*

María Gabriela Casco López<sup>1\*</sup>, Cristina Ramon García Santana<sup>2</sup>, Anggely Vanessa Lindao Quinde<sup>3</sup>

Recibido: 25/07/2021 – Revisado: 19/09/2021 -- Aceptado: 8/12/2021

## Resumen

El presente trabajo investigativo tiene como finalidad la optimización y la estandarización de los procesos y procedimientos del Operador Logístico Regional Logística específicamente en su sucursal ubicada el norte de la ciudad de Guayaquil, para la consecución de este objetivo se realizó el Diseño de un Sistema de gestión de Calidad basado en la normativa ISO 9001:2008. En el documento se detalla la situación actual de la organización, para lo cual se utilizaron herramientas como Diagrama de Ishikawa, Multivoting y Mapeo de Procesos, paralelo a esto se realizó un diagnóstico de la norma ISO 9001:2008 utilizando la Escala de Likert, en el cual se calificó el nivel de implementación cada uno de los apartados. Se realizaron encuestas a clientes internos como externos, para verificar el nivel de satisfacción. Finalmente se presenta la propuesta como la elaboración del manual de Calidad para la sucursal.

**Palabras clave** Logística, Sistemas, Calidad, Gestión.

## Abstract

This research work is aimed at optimizing and standardizing processes and procedures Regional Logistics Operator Logística specifically in its branch located north of the city of Guayaquil, to achieve this goal the design of a management system was conducted Quality based on ISO 9001: 2008. In the document the current situation of the organization is detailed, for which tools were used as Ishikawa diagram, Multivoting and Process Mapping, parallel to this a diagnosis is made ISO 9001: 2008 using Likert Scale, in which the level of implementation will qualify each of the sections. Surveys were conducted to internal and external customers, to check the level of satisfaction. Finally, the proposal is presented as the development of the quality manual for branch.

**key words** Logistic, System, Management, Quality.

## 1. Introducción

Logística empezó sus operaciones en marzo del año 2002, inicialmente siendo el proveedor de servicios logísticos de la multinacional Xerox, encargándose del almacenamiento y transporte de los productos de éste cliente en la ciudad de Quito; a partir de este momento Logística empezó a desarrollar soluciones logísticas integrales, abriendo así una sucursal en la ciudad de Guayaquil, destinada inicialmente para la realización de Cross Docking, es decir, funcionaba como una bodega de tránsito, donde solamente se realizaba la distribución de los productos enviados desde la matriz en Quito [1].

El adecuado control de los procesos y procedimientos logro que en el año 2011, Logística se desarrolle como un operador logístico local, el cual acaparó importantes clientes de negocios relacionados con medicamentos, materiales de construcción, equipos de telecomunicaciones y productos de consumo masivo; los mismos que fueron atraídos por la oferta de soluciones logísticas integrales, que van desde el aprovisionamiento

de la mercadería, el almacenamiento, el acondicionamiento o adecuación de producto en caso de ser necesario, y finalmente la distribución, éste último proceso acompañado de un servicio de tracking, garantizando así la eficiencia y eficacia del servicio prestado [2].

El ingreso de nuevos clientes hace que el compromiso de la empresa hacia sus clientes se extienda en cuanto a servicios y obliga a que se desarrollen nuevos procesos y procedimientos sometidos a una mejora continua y constante.

En el pasado, se consideraba a la logística como una actividad enfocada solamente al traslado de productos desde su lugar de origen hasta un centro de distribución, en la actualidad se ha ampliado el criterio y ésta incluye las prácticas eficientes de brindar servicio, la planificación y coordinación de las actividades propias de la cadena logística.

<sup>1</sup> Universidad de Guayaquil, [maria.cascol@ug.edu.ec](mailto:maria.cascol@ug.edu.ec)

<sup>2</sup> Universidad de Guayaquil, [cristhian.garcias@ug.edu.ec](mailto:cristhian.garcias@ug.edu.ec)

<sup>3</sup> Universidad de Guayaquil, [anggely.lindaog@ug.edu.ec](mailto:anggely.lindaog@ug.edu.ec)

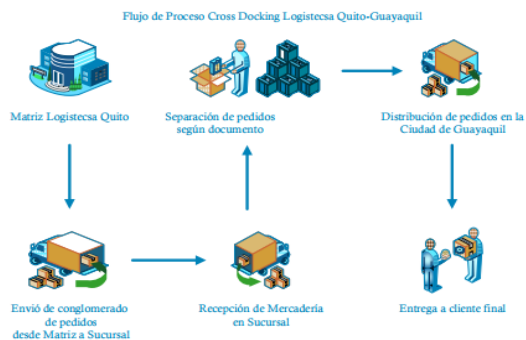


Fig. 1. Flujo de Proceso de Cross Docking Logistecsa Quito – Guayaquil.

## 1.1 Logística

La logística a nivel mundial es una actividad estratégica, consiste en trasladar cierta cantidad de productos de una nación a otra en un tiempo determinado, optimizando tiempos y recursos. Las grandes empresas miden la eficiencia del servicio mediante indicadores que facilitan la toma de decisiones de la alta gerencia con el objetivo principal de brindar satisfacción al cliente. [3]

Es importante determinar los requisitos del cliente para poder alinear los servicios a sus necesidades y cumplir con sus expectativas. La fidelidad del cliente final depende del valor agregado ofrecido.

En Latinoamérica la logística ha mejorado progresivamente en comparación a Europa y Asia, aún existe diferencia en el proceso de brindar el servicio, pero se debe partir de identificar las falencias en la región para disminuirlas, y potencializar fortalezas. Los puntos críticos son, la infraestructura, la planeación de rutas, entre otras; mejorar los procedimientos para las actividades de la cadena logística es una de las formas de optimización de recursos [4].

A nivel Nacional la Logística ha ido desarrollándose satisfactoriamente, empresas tienen como prioridad gestionar eficientemente la cadena logística para brindar satisfacción al cliente. Existen empresas que manejan su cadena logística, y otras que la manejan por medio de tercerizadoras.

Las empresas dedicadas a brindar este servicio cuentan con equipos de trabajo, infraestructura, tecnología y estándares que acrediten confiabilidad y responsabilidad con respecto al tratamiento de los productos, lo cual es

percibida por el cliente al obtener resultados positivos de su demanda [5].

En Guayaquil existen varias empresas que se dedican a ofrecer servicios logísticos como: DHL, Ransa, Felvensa, Agunsa, Logistecsa entre otros, la tendencia en las últimas décadas exige contar con un Sistema de Gestión de Calidad certificado bajo norma ISO 9001:2008 para trabajar de forma integrada con el cliente, con el fin de mantener altos estándares de calidad en la prestación del servicio. La mayoría de estas empresas ofrecen servicios de transporte, almacenamiento y acondicionamiento, es decir, brindan un servicio integral. [6]

## 1.2 Evolución de los procesos logísticos

La constante evolución de los procesos logísticos tercerizados, y su importante acogida en las empresas nacionales, transnacionales y multinacionales, generan el desarrollo de importantes alianzas estratégicas entre las antes mencionadas y empresas ofertantes de servicios de almacenamiento, distribución y acondicionamiento de mercadería como Logistecsa. La subcontratación de estos procesos o servicios ayudan a la empresa manufacturera a enfocarse netamente en sus procesos de producción, delegando actividades de apoyo a un proveedor y a su vez convertirlas en actividades estratégicas, sin olvidar la importante reducción de sus costos. [7]

Y aunque la evolución de estos negocios ha sido considerable en el transcurso de los últimos diez años, aún hay empresas que optan por no subcontratar estos servicios y manejan sus propios canales de distribución, así como bodegas de almacenamiento. Esto se da a raíz de la incertidumbre generada al no conocer como el operador logístico lleve a cabo los procesos de almacenamiento y distribución. [8]

Las empresas prestadoras de servicios logísticos deben hacer frente a las diversas exigencias de sus clientes, estableciendo claramente el flujo de sus procesos, así como su debido control, además debe comprometerse en contar con un personal debidamente calificado y capacitado en el cumplimiento de sus actividades.

Este trabajo investigativo plantea para el cumplimiento de estas exigencias el diseño de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la normativa ISO 9001:2008, tomando en cuenta los aspectos teóricos, metodológicos y prácticos. [9]



## 1.3 ISO 9001:2008

La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. [10]

Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación, porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen control de procesos internos dentro de la organización. [11]

Logistecsa, se ha planteado el control y la mejora continua de sus procesos en la ciudad de Guayaquil, la cual se ha convertido en un punto crítico debido al ingreso de nuevos clientes. Actualmente es la bodega más importante de la empresa, razón por la cual es necesario el diseño e implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO-9001:2008 [12]

## 2. Materiales y métodos

Las metodologías para utilizarse en el presente trabajo son:

**Cualitativa:** El levantamiento de un diagnóstico de cumplimiento de la Norma ISO 9001:2008, mediante la herramienta Likert, así como las encuestas de satisfacción realizadas a clientes internos como externo, aportan significativa información para el cumplimiento de los objetivos generales y específicos de este proyecto investigativo.

**Descriptiva:** Se toma este método al observar y describir mediante una lluvia de ideas y Diagrama de espina de pescado como se desenvuelven actualmente los procesos y sus ejecutores ante diversas circunstancias presentadas en la sucursal de Logistecsa Guayaquil.

**No experimental Transversal:** En este proyecto investigativo se utilizó una encuesta a los clientes, tanto internos como externos, los cuales fueron principalmente consultados sobre la incidencia del Sistema de Gestión de Calidad en la mejora de sus actividades dentro de la empresa, así como en el cumplimiento de los requisitos del cliente externo [13].

### 2.1 Técnicas

**Diagrama de Ishikawa.** - Desarrollado por Kaoru Ishikawa, esta herramienta muy comúnmente utilizada en el campo investigativo por su precisión a la hora de deducir no solamente la causa de un problema recurrente, sino que además permite visualizar un campo de posibles efectos si no es corregido el fallo. Una forma eficiente y común de implementarlo es en base a una lluvia de ideas

por parte de un equipo que este constantemente involucrado con el proceso a ser analizado, esto permite ampliar el campo de visión del diagrama, permitiendo aportes valiosos [14].

**Escala de Likert.** - Diseñada y publicada por Rensis Likert, esta herramienta es una escala psicométrica generalmente basada en cinco puntos de vista, los cuales deben ser libre de cualquier ambigüedad, es muy utilizado en medio publicitario como medición de satisfacción de un producto o servicio, así mismo mediante el mismo se puede realizar un Check List que permita observar el nivel de cumplimiento de un proceso o actividad [15].

Para la realización del diagnóstico del nivel de cumplimiento del Sistema de gestión de Calidad basado en la normativa ISO 9001: 2008 en Logistecsa Guayaquil, se utilizó cinco puntos de vistas diferentes, los mismos que se detallan a continuación:

Tabla 1. Criterios Escala de Likert

Criterios	
1	No Cumple
2	No Implementado
3	Cumple Parcialmente
4	Implementado Casi En Su Totalidad
5	Implementado Cumple En Su Totalidad

**Encuesta.** - Técnica utilizada para recopilar información que se relaciona directamente con la entrevista y el cuestionario, se caracteriza por recoger información por escrito. Utilizada al momento en que se solicita información por escrito de la cual se obtendrá la muestra se la realiza a un determinado número de personas.

Constituye el término medio entre la observación y la experimentación. En ella se pueden registrar situaciones que pueden ser observadas y en ausencia de poder recrear un experimento se cuestiona a la persona participante sobre ello [16]. Por ello, se dice que la encuesta es un método descriptivo con el que se pueden detectar ideas, necesidades, preferencias, hábitos de uso, etc.

### 2.2 Población

El número de colaboradores total de Logistecsa sucursal Guayaquil es de 110 personas entre hombres y mujeres de diferentes jerarquías y características propias de acuerdo con el entorno en el cual desenvuelven sus actividades laborales diarias. Adicional al personal se decidió encuestar además a los cuatro representantes de los clientes en las bodegas, estas personas son las que observan y evalúan el desempeño de cada uno de los

procesos de requeridos por parte del cliente al operador logístico Logistecsa.

Para obtener la muestra final de encuestados se aplicó la fórmula finita por medio de la cual se obtuvo la cantidad exacta de prestadores de servicios a los cuales se encuestaron para consecuentemente aplicar la herramienta no probabilística.

### 2.3 Muestra

Para la encuesta a clientes internos se utilizará un muestreo probabilístico aleatorio de una población de 110 personas. Se aplicará una fórmula para determinar el tamaño de muestra ( $n$ ) con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%. Esto asegurará la representatividad de la muestra.

Adicionalmente, se realizará una encuesta a representantes de los clientes externos que supervisan los procesos logísticos contratados. Ellos tendrán una visión externa de cómo se ejecutan los procesos dentro de las instalaciones. De esta forma se complementará la perspectiva interna con la externa sobre los procesos logísticos.

### 2.4 Datos requeridos

$n$ : Tamaño de la muestra.

$N$ : Tamaño de la población.  $N = 110$

$P$ : Posibilidad de que ocurra un evento,  $p = 0,5$ .

$Q$ : Posibilidad de no ocurrencia de un evento,  $q = 0,5$ .

$E$ : Error, se considera el 7.6 %  $E = 7,6\%$

$Z$ : Nivel de confianza, que para el 95%,  $z = 1,96$ .

$$n = Z^2 + p \cdot q \cdot N / E^2 (n - 1) + Z^2 + p \cdot q (1)$$
$$n = 518.616 / 1.3871(2)$$

$$n = 30(3)$$

## 3. Resultados

Con el objetivo de mejorar los procesos en las bodegas de Logistecsa Guayaquil, se realizó un diagnóstico y análisis de causas y efectos. Para recopilar datos sobre la satisfacción de clientes internos y externos, se elaboraron dos encuestas.

La encuesta a internos consideró cargos operativos y administrativos. La de externos se aplicó a los 4 clientes de la empresa. Ambas tuvieron 11-12 preguntas con escala de satisfacción de 4 niveles.

Las encuestas fueron procesadas en Excel para ingreso de datos y generación de gráficos y tablas. Esto permitió analizar los resultados para conocer la satisfacción con los procesos actuales desde la perspectiva interna y externa.

### 3.1 Cumplimiento de la norma ISO 9001:2008 en logísticas guayaquil



Fig. 2. Cumplimiento General ISO 9001:2008 en Logistecsa Guayaquil.

Para analizar el cumplimiento de la Norma ISO 9001:2008 en base a la Escala de Likert, se utilizó 5 criterios para evaluar a la empresa:

- No Cumple requisito,
- Requisito No Implementado,
- Cumple Parcialmente con los requisitos,
- Requisito Implementado casi en su totalidad,
- Requisito Implementado cumple en su Totalidad.

Donde se determinó que existe un 70% de Incumplimiento, 1% que No está Implementado, 18% que Cumple Parcialmente, 7% que está Implementado Casi en su Totalidad y solo un 4% de la Norma que está Implementado Cumple en su Totalidad, existen varios causantes por el cual se ha dado estos porcentajes reflejando los puntos débiles de la empresa, aquellos se detallan a continuación:

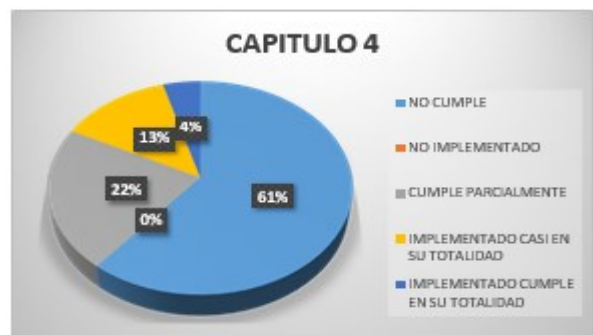


Fig. 3. Cumplimiento del Capítulo 4 de la norma ISO 9001:2008 en Logistecsa Guayaquil

La evaluación por capítulos de la ISO 9001:2008 mostró un 61% de no cumplimiento en el capítulo 4 (Sistema de Gestión de Calidad). Esto se debe a que el alcance del manual de calidad de Quito no ha sido extendido a Guayaquil. No hay declaración documentada de política ni objetivos de calidad, ni procesos definidos.

Los registros no proveen evidencia de conformidad ni eficacia del sistema al no tener una metodología establecida.

El 22% cumple parcialmente por la responsabilidad de la dirección de proveer recursos para ejecutar procesos. La documentación interna es controlada en Guayaquil pero depende de la aprobación de Quito.

El 13% cumple casi totalmente en control de documentos, pues Quito aprueba e identifica cambios, asegurando el uso de versiones vigentes.

El 4% restante cumple totalmente, ya que los documentos son legibles y entendibles.

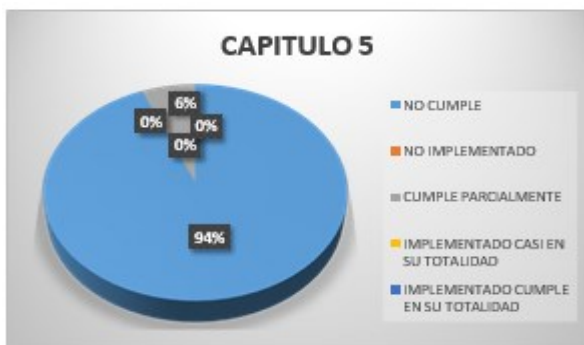


Fig. 4. Cumplimiento del Capítulo 5 de la norma ISO 9001:2008 en Logistecsa Guayaquil

El capítulo 5 tuvo un 94% de no cumplimiento en sus requisitos. No hay evidencia de compromiso de la dirección hacia un Sistema de Gestión de Calidad. Tampoco se comunican los requisitos principales que generan satisfacción al cliente:

- Distribución y seguimiento de pedidos
- Gestión documental
- Solución de problemas
- Seguridad y efectividad de inventario
- Reportes, personal capacitado y con equipos adecuados
- Procedimientos y temperatura adecuada

No existen objetivos ni política de calidad definidos. No se asignan responsabilidades para implementar el SGC. Al no haber representante de la dirección, no hay diagnóstico de procesos.

La dirección no cuenta con información de entrada del SGC para evaluar su desempeño según la norma.

El 6% cumple parcialmente porque la dirección asegura recursos disponibles.

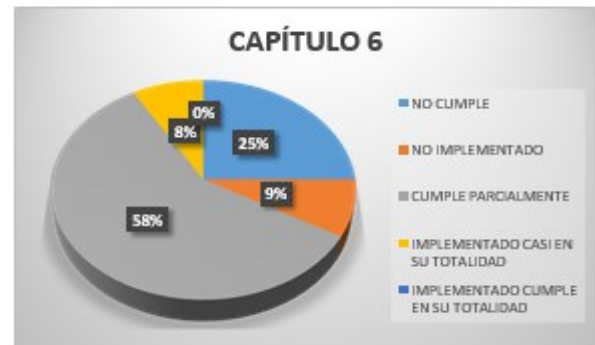


Fig. 5. Cumplimiento del Capítulo 6 de la norma ISO 9001:2008 en Logistecsa Guayaquil

De acuerdo con el análisis del Capítulo 6 Gestión de los Recursos se obtuvo un 25% de No Cumplimiento debido mayoritariamente a la poca provisión a recursos de formación y capacitación del personal, lo cual afecta directamente al cumplimiento de los requisitos del cliente.

El criterio No Implementado llega a un 9%, correspondiente a la mejora de la satisfacción del cliente, debido a que no se toman medidas de control, acciones preventivas y mejora continua de los procesos involucrados en los requisitos del cliente.

El 58% pertenece al criterio Cumple Parcialmente, ya que en la empresa no se evidencia un programa donde se planifique y ejecute procesos de capacitación acorde a cada uno de los puestos de trabajo de la sucursal, no se observa el levantamiento de información de medición de formación de los colaboradores, mediante el cual se pueda mejorar aptitudes.

Se evidencian registros de pocas capacitaciones dadas a los colaboradores, enfocadas principalmente a orden, limpieza, normas de uso de protección personal y manejo de sistemas informáticos utilitarios (Microsoft Office).

La organización cuenta con instalaciones y equipos adecuados para la prestación del servicio, cabe mencionar que en la bodega no cuenta con un sistema de ventilación o estructuras que permitan el flujo constante de aire, y el ambiente no siempre es apropiado para el desempeño de las actividades del personal, la temperatura de las bodegas incrementa

considerablemente, generalmente en los meses de invierno, oscilando los 32° al interior de las bodegas.

El criterio que señala sobre la evaluación de requisito Implementado Casi en su Totalidad representa el 8%, el motivo de este porcentaje está dado en que la empresa provee de los equipos necesarios para la prestación del servicio.

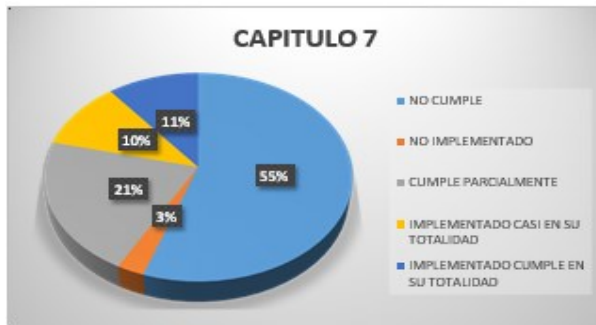


Fig. 6. Cumplimiento del Capítulo 7 de la norma ISO 9001:2008 en Logistecsa Guayaquil

El capítulo 7 tuvo un 55% de no cumplimiento. No están definidas las actividades y criterios de aceptación del servicio, ni los requisitos relacionados.

Compras no es un proceso propio, Guayaquil hace requerimientos a Quito y ellos adquieren cumpliendo especificaciones.

No hay instructivos documentados de actividades críticas que afectan al cliente. No existen equipos de medición y seguimiento, los de temperatura no están calibrados.

El 3% no está implementado en control del servicio, al no describir características.

El 21% cumple parcialmente. Están definidos requisitos, pero documentación y registros no son controlados. Seguimiento hasta entrega al cliente. Productos rotulados para trazabilidad.

El 10% cumple casi totalmente. Comunicación con cliente por email. Controles de identificación única mediante rotulación y registros para trazabilidad.

El 11% cumple totalmente en provisión de equipos adecuados y protección de propiedad del cliente desde procesamiento hasta entrega.

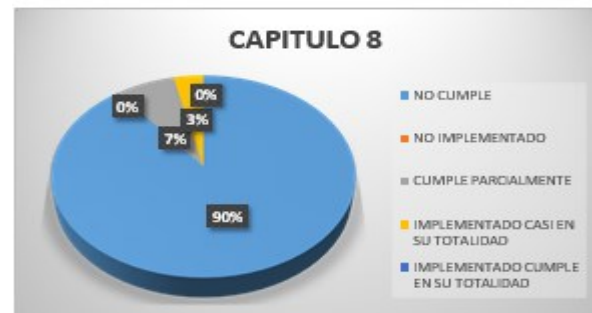


Fig. 7. Cumplimiento del Capítulo 8 de la norma ISO 9001:2008 en Logistecsa Guayaquil

El 90% del criterio No Cumple se da ya que actualmente Logistecsa sucursal Guayaquil no cuenta con un sistema de gestión de calidad implementado, por ende, no están establecidos los procedimientos mandatorios para la medición y mejora de la satisfacción del cliente.

Según resultados el 7% pertenece a Cumple Parcialmente, se toman las acciones correctivas de las quejas encontradas por el cliente en la prestación del servicio, de ahí se toman acciones correctivas, pero no se da el seguimiento adecuado a las mismas.

Implementado casi en su totalidad, criterio calificado con el 3% dado por un factor que es el tratamiento del Producto No Conforme, la acción que realiza la empresa es separarlo del inventario y reportar al cliente las novedades presentadas.

### 3.2 Resultados de encuestas clientes internos

#### PREGUNTA N° 1 “FORMAR PARTE DE LOGISTECSA”

Tabla 2. Percepción de Pertenecer a Logistecsa Guayaquil

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	7	23%
Satisfecho	19	63%
Poco Satisfecho	4	14%
Insatisfecho	0	0%
Total	30	100%

Sentían los colaboradores al pertenecer a Logistecsa, el personal se encuentra muy satisfecho en un 23 %, algo que es muy importante ya que las personas se encuentran comprometidas con la empresa. En cuanto a los siguientes criterios un 63% de los encuestados se encuentra satisfecho con su trabajo actual y finalmente 14% de los colaboradores están poco satisfechos con las actividades realizadas en la compañía.



## PREGUNTA N° 2 “AMBIENTE LABORAL”

Tabla 3. Percepción de Ambiente Laboral Clientes Internos.

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	4	14%
Satisfecho	10	33%
Poco Satisfecho	16	53%
Insatisfecho	0	0%
Total	30	100%

Según la recopilación de la información de las encuestas se observa que en uno de los criterios más importantes como es el ambiente laboral de la empresa, un 14% de las personas encuestadas respondió que se encuentra muy satisfecho de cómo se desarrolla el ambiente laboral, así mismo un 33% de la población está satisfecha de este criterio, no así un 53% de los colaboradores que respondieron que no se encontraban pocos satisfechos.

## PREGUNTA N° 3 “COLABORACIÓN ENTRE COMPAÑEROS”

Tabla 4. Percepción de Colaboración entre Compañeros.

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	11	37%
Satisfecho	14	47%
Poco Satisfecho	5	16%
Insatisfecho	0	0%
Total	30	100%

Uno de los factores críticos a considerar dentro de los criterios de la satisfacción laboral de los clientes internos se basa en el trabajo en equipo, y vemos que en la sucursal de Logisteca de Guayaquil, un 37% de los colaboradores están muy satisfechos con la colaboración de los compañeros de trabajo, en cuanto un 47% de los encuestados respondió que solamente están satisfechos, no así un 16% de los colaboradores se encuentran poco satisfechos con el nivel de trabajo en equipo de la sucursal.

## PREGUNTA N° 4 “COMUNICACIÓN INTERNA”

Tabla 5. Percepción de Comunicación Cliente Interno.

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	8	27%
Satisfecho	12	40%
Poco Satisfecho	9	30%
Insatisfecho	1	3%
Total	30	100%

La comunicación interna a más de ser una buena práctica dentro de las empresas, es así mismo un factor importante dentro del correcto desenvolvimiento de los procesos y su mejora continua, en la sucursal de Logisteca Guayaquil existe una percepción de un 27% de los colaboradores de que la comunicación es por las vías adecuadas y a tiempo, y se sienten muy satisfechos, de similar manera un 40% de los encuestados cree que la comunicación interna está bien establecida pero puede haber mejoras, y un 30% y 3% de los consultados respondieron que se encuentran poco satisfechos e insatisfechos con el desarrollo de este criterio.

## PREGUNTA N° 5

### “MEDIOS DE DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN”

Tabla 6. Medios de Difusión de la Información de la Referente a la Empresa.

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	5	16%
Satisfecho	14	47%
Poco Satisfecho	8	27%
Insatisfecho	3	10%
Total	30	100%

Los medios de difusión o de comunicación interna en la empresa fueron calificados en los siguientes criterios: un 16% de los encuestados cree que las vías de comunicación sean escritas, verbales o electrónicas son correctas y las califican como muy satisfactorias, así mismo un 47% de la población cree que los medios son los correctos o llevados a cabo de manera correcta, dando le calificación de satisfactorio. Mientras que un 27% de los consultados se sienten poco satisfechos con este criterio y finalmente solo un 10% de la población de la sucursal de Guayaquil se siente totalmente insatisfecho por la manera en la que se manejan las comunicaciones dentro de la empresa.

## PREGUNTA N° 6 “FORMACIÓN”

Tabla 7. Percepción de Capacitación Cliente Interno.

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	7	23%
Satisfecho	11	37%
Poco Satisfecho	7	23%
Insatisfecho	5	17%
Total	30	100%

La formación de los colaboradores es uno de los factores más influyentes dentro de los procesos operativos, ya que de su capacidad de los conocimientos de las actividades encargadas depende la satisfacción del cliente final. En este tema se denota bastante discrepancia entre los



colaboradores encuestados, siendo así que solo un 23% de los colaboradores se encuentra muy satisfecho, mientras que un 37% de los mismos considera que la capacitación se da pero falta mejorar, un 23% de los consultados considera muy poca satisfactoria las capacitaciones y cursos recibidos por parte de las empresa, para la mejora de los procesos y la retroalimentación de los colaboradores y finalmente un considerable 17% de la población encuetada se encuentra totalmente insatisfecha con el criterio de formación.

### PREGUNTA N° 7 “CONDICIONES DE TRABAJO”

Tabla 8. Percepción de Condiciones de Trabajo Cliente Interno.

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	6	20%
Satisfecho	12	40%
Poco Satisfecho	12	40%
Insatisfecho	0	0%
Total	30	100%

En base a los datos recolectados en las encuestas al personal de Logistecs Guayaquil podemos decir que un 20% de los colaboradores de dichas empresas encuentran muy satisfechos con las condiciones de trabajo ofrecidas para la realización de su trabajo, de igual forma un 40% de los colaboradores se sienten satisfechos por el mismo criterio. Un 40% de los colaboradores cree que las condiciones dadas dentro de la empresa no cumplen con sus necesidades y se las debe mejorar.

### PREGUNTA N° 8 “DESARROLLO PROFESIONAL”

Tabla 9. Percepción Desarrollo Profesional Cliente Interno

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	6	20%
Satisfecho	12	40%
Poco Satisfecho	10	33%
Insatisfecho	2	7%
Total	30	100%

En cuanto a las oportunidades de desarrollo profesional otorgadas por la empresa a sus colaboradores, y en base a la información recolectada podemos decir que solo un 20% de los colaboradores encuestados se sienten muy satisfechos con las oportunidades brindadas, además un 40% de los consultados se sienten solamente satisfechos, contrario a esto un 33% del personal de la empresa se siente por satisfecho en este criterio de la organización, y finalmente un considerable 7% de los colaboradores se

sienten totalmente insatisfechos del desarrollo y promoción profesional.

### PREGUNTA N° 9 “JUSTA REMUNERACIÓN”

Tabla 10. Percepción Justa Remuneración Cliente Interno.

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	4	13%
Satisfecho	5	17%
Poco Satisfecho	14	47%
Insatisfecho	7	23%
Total	30	100%

El tema económico es preponderante dentro de la satisfacción de los clientes internos, las personas buscan constantemente aumentar su fuente de ingresos económicos y cuando no sienten que se reconoce de forma correcta su esfuerzo buscan otras opciones laborales, lo cual afecta directamente a los intereses de la empresa. Es así que podemos decir que en base a las encuestas realizadas un 13% de los consultados se siente muy satisfecho por la remuneración percibida en Logistecs Guayaquil, un 17% se encuentra satisfecho de sus ingresos, un 47% de los colaboradores de la sucursal están poco satisfechos con su remuneración mensual y un 23% de los colaboradores de la empresa están totalmente insatisfechos por el sueldo percibido mensualmente.

### PREGUNTA N° 10

#### “APORTE AL DESARROLLO DE LA EMPRESA”

Tabla 11. Percepción Desarrollo Profesional Cliente Interno.

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	8	27%
Satisfecho	12	40%
Poco Satisfecho	10	33%
Insatisfecho	0	0%
Total	30	100%

El sentido de aporte a la organización con su trabajo es muy importante para la mayoría de colaboradores, sentir que las actividades que se realizan día a día ayudan constantemente a la consecución de los objetivos planteados, este criterio fue consultado al personal de la sucursal, dando resultados como que un 27% de los colaboradores sienten que su aporte es significativo y se sienten muy satisfechos de ello, de igual forma un 40% del personal se siente solamente satisfecho del aporte de sus actividades a la empresa y por ultimo un 33% de las personas consultados respondió y mostro su poca satisfacción con las actividades que realizan dentro de su jornada diaria de trabajo.





## PREGUNTA N° 11 “RELACIÓN EMPLEADO – JEFE”

Tabla 12. Nivel de Relación Empleado – jefe.

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	8	27%
Satisfecho	12	40%
Poco Satisfecho	8	27%
Insatisfecho	2	6%
Total	30	100%

Así como el trabajo en equipo es importante, el liderazgo de esos equipos es igual o más importante ya que ellos serán los encargados de hacer llevar a los colaboradores de la manera correcta a la consecución de los objetivos, así como de velar por el manejo eficiente de los recursos. En base a la calificación de como sienten los colaboradores que es la relación de ellos con su jefe inmediato, se reportaron los siguientes resultados: un 27% de los colaboradores cree que a relación con su jefe inmediato es buena y se siente muy satisfecho, de igual manera lo consideran un 40% de los encuestados que se sienten satisfechos, mientras que un 27% de los colaboradores cree que la relación con su jefe puede mejorar, y se sienten actualmente poco satisfechos, finalmente un 6% de los consultados sienten que la relación no es buena y están totalmente insatisfechos.

### 3.3 Nivel de satisfacción general de clientes internos por criterio

Tabla 13.: Nivel de Satisfacción Cliente Interno por Criterio.

Criterios	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	74	23%
Satisfecho	133	40%
Poco Satisfecho	103	31%
Insatisfecho	20	6%
Total	330	100%

En base a la suma de las frecuencias en cada una de las afirmaciones, se obtuvo un nivel de satisfacción general de los colaboradores de la empresa Logistecsa en su sucursal de Guayaquil, podemos afirmar que un 23% de los colaboradores encuestados están muy satisfechos de pertenecer a la empresa, otro 40% de los colaboradores solo se sienten satisfechos con el cumplimiento de sus actividades en la empresa y las retribuciones que reciben, así mismo un 31% de los colaboradores no se sienten conformes dentro de la organización y están propensos a dejar la empresa, y finalmente un considerable 6% de los consultados están totalmente insatisfechos con su trabajo en Logistecsa Guayaquil.

## 4. Conclusiones

En base al análisis de las herramientas de calidad que fueron utilizadas, se pudo identificar la problemática de la empresa, el nivel de cumplimiento del servicio brindado y nivel de satisfacción tanto del cliente interno como externo es por eso por lo que se concluye que:

- En la empresa existen inconsistencias, tales como el caso de los procedimientos documentados, ya que no era acorde a la ejecución de dichos procesos, no se contaba con una correcta elaboración y control de registros, no se realizaba seguimiento a las acciones tomadas por no conformidades, escasez de inducciones a los puestos de trabajos.
- Es importante darle protagonismo y capacitar al cliente interno para que pueda desenvolverse en el ámbito profesional, el trato que le brindará al
- cliente marcará diferencia ya sea positiva o negativa dependiendo de su actitud frente a, cuan satisfecho esté el personal en relación con la conformidad con su puesto de trabajo.
- El análisis efectuado con Diagrama de Ishikawa nos dio un primer vistazo de la situación de la empresa, mediante las 6 categorías se pudo analizar cuál es el punto débil de la empresa, siendo la mano de obra la más afectada por el hecho de su bajo índice de formación continua, así mismo varios factores como realización de procesos empíricos, climatización inadecuada de bodegas, seguimiento inadecuado a acciones implementadas por no conformidades, escasa medición a servicios subcontratados y falta de programas de mantenimiento a maquinarias y equipos son las constantes que impiden el mejoramiento de los procesos.
- De acuerdo al análisis realizado en base a la escala de Likert se pudo apreciar los porcentajes de cumplimiento de la norma ISO 9001:2008 en la empresa Logistecsa, cabe notar que el mayor porcentaje correspondía a No Cumple con un 63%, seguido de 18% perteneciente a requisitos que Cumplen Parcialmente, un 7% de requisitos Implementados Casi en su Totalidad, 4% de requisitos Implementados Cumplen en su Totalidad, finalmente 1% de requisitos No implementados, mediante éste análisis se pudo plantear las mejoras y realizar el diseño del Sistema de Gestión de Calidad.
- Es importante la definición de los requisitos del cliente, ya que en base a ello se establecen los objetivos de calidad y se podrá dar seguimiento a su cumplimiento constatando que el cliente esté satisfecho con el servicio brindado.
- El manual de Calidad para Logistecsa es el documento que contiene la estructura del Sistema de Gestión de Calidad, en el cual especifica misión, visión, políticas de calidad y objetivos de calidad, los cuales son planteados para cumplirse en



determinado tiempo, enfocándose en el mejoramiento continuo de la organización.

## Referencias

- [ M. A. Rodríguez Gómez, M. A. Suriaga Sánchez, G. E. Medina Pinoargote, R. J. Calderón Angulo y F. J. Duque-Aldaz, La eficiencia y la eficacia en procesos administrativos, Guayaquil: CIDEPRO, 2019.
- [ S. S. Alvarado Merchán, M. J. Chávez Tomalá y F. J. Duque-Aldaz, «Propuesta de optimización del proceso flexográfico de la empresa Flexoviteq mediante la metodología kaizen,» Universidad de Guayaquil, Guayaquil, 2019.
- [ «REPOSITORIO DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL,» [En línea]. Available: [http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/31803/4/TESIS%20SCE%20-%20055\\_%20Dise%C3%B1o%20de%20Sistema%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20Calidad%20Logisticsa%20Guayaquil%20Lindao-Garcia.pdf](http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/31803/4/TESIS%20SCE%20-%20055_%20Dise%C3%B1o%20de%20Sistema%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20Calidad%20Logisticsa%20Guayaquil%20Lindao-Garcia.pdf).
- [ F. L. Muñoz Salas, E. G. Pincay Pinales y F. J. Duque-Aldaz, «Propuesta para la implementación de la metodología 5 S en el área de talleres de la empresa Diseños Santana,» Universidad de Guayaquil, Guayaquil, 2019.
- [ T. L. Carpio Figueroa, L. D. Beltrán Mestanza, F. J. Duque-Aldaz, H. A. Pérez Benítez, J. P. Fierro Aguilar y G. W. Tobar Farías, «Desarrollo de un Balanced Scorecard aplicado a una Universidad en el área de Gestión Social del Conocimiento,» *Espacio*, vol. 40, n° 15, p. 9, 2019.
- [ Council of Logistics Management, «¿Qué es logística?,» 2003. [En línea]. Available: <https://logisticayabastecimiento.jimdo.com/qu%C3%A9-es-log%C3%ADstica/>.
- [ CLÚSTER LOGISTIC ORG, «CLÚSTER LOGISTIC DE CATALUNYA,» 24 MAYO 2017. [En línea]. Available: <https://clusterlogistic.org/es/evolucion-de-la-logistica-durant-lultim-segle/>.
- [ BLOG TRANSEOP, «DATASUR,» 10 MAYO 2019. [En línea]. Available: <https://www.datasur.com/la-evolucion-de-la-logistica-en-la-historia/>.
- [ Centro RS, «La logística y su evolución hacia un futuro sostenible,» 2021. [En línea]. Available: <https://centrors.org/logistica-y-su-evolucion-hacia-un-futuro-sostenible/>.
- [ «norma ISO 9001 - Sistemas de Gestión de Calidad - ISOTools,» [En línea]. Available: <https://isocalidadecuador.com/index.php/servicios/implantacion-de-sistemas-de-gestion-normalizado/27-iso-9001-sistema-de-gestion-de-calidad#:~:text=La%20ISO%209001%20es%20una,productos%20o%20servicios%2C%20basada%20en.>
- [ «ocuatro,» [En línea]. Available: <https://www.ocuatro.com/normas-de-calidad.php>.
- [ ISO, «ISO 9001:2008,» 2008. [En línea]. Available: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-4:v2:es>.
- [ F. L. Muñoz Salas, E. G. Pincay Pinales y F. J. Duque-Aldaz, «Propuesta para la implementación de la metodología 5 S en el área de talleres de la empresa Diseños Santana,» Universidad de Guayaquil, Guayaquil, 2019.
- [ K. D. Buñay Jumbo, L. Á. Molina Maldonado y F. J. Duque-Aldaz, «Diseño de un plan de aplicación de la normativa ISO 45001 en la empresa Maggie Cloro,» Universidad de Guayaquil, Guayaquil, 2019.
- [ F. J. Duque-Aldaz, H. A. Pérez Benítez, J. P. Fierro Aguilar y E. G. Pazán Gómez, Las 7 Herramientas básicas de la calidad, Normas Guayaquil: CIDEPRO, 2019.
- [ K. X. Bacilio Peñafiel, G. S. González Torres y F. J. Duque-Aldaz, «Diseño de un sistema de gestión integrado, Normas 45001, 14001 aplicado en la Facultad: Ingeniería Química,» Universidad de Guayaquil, Guayaquil, 2020.