



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Estudios de Postgrado
Maestría en Gestión Industrial

**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 PARA
CONTRIBUIR A LA ADMINISTRACIÓN Y PROCESOS OPERATIVOS DE UNA EMPRESA DE
MENSAJERÍA Y PAQUETERÍA, UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS Y
SUCURSALES EN DOS DEPARTAMENTOS DE GUATEMALA**

Inga. Jackelin Yessenia Gómez Rodríguez

Asesorado por Mtra. Rosa Amarilis Dubón Mazariegos

Guatemala, agosto 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 PARA
CONTRIBUIR A LA ADMINISTRACIÓN Y PROCESOS OPERATIVOS DE UNA EMPRESA DE
MENSAJERÍA Y PAQUETERÍA, UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS Y
SUCURSALES EN DOS DEPARTAMENTOS DE GUATEMALA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE
LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

INGA. JACKELIN YESSENIA GÓMEZ RODRÍGUEZ
ASESORADO POR MSC. INGA. ROSA AMARILIS DUBÓN MAZARIEGOS

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

MAESTRA EN ARTES EN GESTIÓN INDUSTRIAL

GUATEMALA, AGOSTO 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Kevin Vladimir Cruz Lorente
VOCAL V	Br. Fernando José Paz González
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
DIRECTOR	Ing. Edgar Darío Álvarez Cotí
EXAMINADORA	Inga. Ericka Nathalie López Torres
EXAMINADOR	Ing. Kenneth Lubeck Coronado Esquivel
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 PARA
CONTRIBUIR A LA ADMINISTRACIÓN Y PROCESOS OPERATIVOS DE UNA EMPRESA DE
MENSAJERÍA Y PAQUETERÍA, UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS Y
SUCURSALES EN DOS DEPARTAMENTOS DE GUATEMALA**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Estudios de Postgrados, con fecha 17 de agosto de 2020.

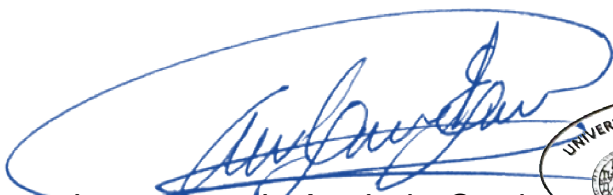
INGA. JACKELIN YESSANIA GÓMEZ RODRÍGUEZ

Decanato
Facultad de Ingeniería
24189101- 24189102
secretariadecanato@ingenieria.usac.edu.gt

LNG.DECANATO.OI.596.2022

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Estudios de Posgrado, al Trabajo de Graduación titulado: **SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 PARA CONTRIBUIR A LA ADMINISTRACIÓN Y PROCESOS OPERATIVOS DE UNA EMPRESA DE MENSAJERÍA Y PAQUETERÍA, UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS Y SUCURSALES EN DOS DEPARTAMENTOS DE GUATEMALA**, presentado por: **Jackelin Yessenia Gómez Rodríguez**, que pertenece al programa de Maestría en artes en Gestión industrial después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



ingra. Aurelia Anabela Cordova Estrada

Decana

Guatemala, agosto de 2022

AACE/gaoc



EEPFI-1459-2021

Guatemala, 06 de octubre 2021

Profesional
Jackelin Yessenia Gómez Rodríguez
Carné: 200230638
Maestría en Gestión Industrial

Distinguida Profesional Gómez Rodríguez:

De manera atenta hago constar que de acuerdo con la aprobación del coordinador de maestría y docente-revisor doy el aval a su Informe Final y Artículo Científico titulado: "SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA NORMA ISO 9001:2015 PARA CONTRIBUIR A LA ADMINISTRACIÓN Y PROCESOS OPERATIVOS DE UNA EMPRESA DE MENSAJERÍA Y PAQUETERÍA, UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS Y SUCURSALES EN DOS DEPARTAMENTOS DE GUATEMALA" para que pueda continuar con su proceso de graduación.

Con base en la evaluación realizada hago constar la originalidad, calidad, coherencia según lo establecido en el *Normativo de Tesis y Trabajos de Graduación aprobados por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería Punto Sexto inciso 6.10 del Acta 04-2014 de sesión celebrada el 04 de febrero de 2014*. Cumpliendo tanto en su estructura como en su contenido, por lo cual el trabajo evaluado cuenta con mi aprobación.

Atentamente,

"Id y Enseñad a Todos"



M.A Edgar Darío Álvarez Coti
Director
Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería



Guatemala, agosto de 2022

LNG.EEP.OI.596.2022

En mi calidad de Director de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del asesor, verificar la aprobación del Coordinador de Maestría y la aprobación del Área de Lingüística al trabajo de graduación titulado:

“SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 PARA CONTRIBUIR A LA ADMINISTRACIÓN Y PROCESOS OPERATIVOS DE UNA EMPRESA DE MENSAJERÍA Y PAQUETERÍA, UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS Y SUCURSALES EN DOS DEPARTAMENTOS DE GUATEMALA”

presentado por **Jackelin Yessenia Gómez Rodríguez** correspondiente al programa de **Maestría en artes en Gestión industrial** ; apruebo y autorizo el mismo.

Atentamente,

“Id y Enseñad a Todos”


Mtro. Ing. Edgar Darío Álvarez Cotí
Director

**Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería**



Guatemala, 12 de julio de 2021.

M.A. Ing. Edgar Darío Álvarez Cotí

Director

Escuela de Estudios de Postgrado

Presente

Estimado M.A. Ing. Álvarez Cotí

Por este medio informo a usted, que he revisado y aprobado el Trabajo de Graduación y el Artículo Científico: **"SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 PARA CONTRIBUIR A LA ADMINISTRACIÓN Y PROCESOS OPERATIVOS DE UNA EMPRESA DE MENSAJERÍA Y PAQUETERÍA, UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS Y SUCURSALES EN DOS DEPARTAMENTOS DE GUATEMALA"** de la estudiante **Jackelin Yessenia Gómez Rodríguez** del programa de Maestría en **Gestión Industrial**, identificada con número de carné: **200230638**.

Agradeciendo su atención y deseándole éxitos en sus actividades profesionales me suscribo.

MSc. Inga. Rosa Amarillis Dubón Mazariegos



Colegiado No. 8396

Asesor de Tesis

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Arquitecto de la vida; por su amor y bendición. Por llevarme más allá de mis propias fuerzas.
Mi esposo	Carlos Alberto Ruiz Monzón, pilar importante en mi vida, por tu amor, apoyo, paciencia y comprensión. Por motivarme a cumplir mis objetivos.
Mis hijos	Javier Alejandro Mérida Gómez, Alejandra Fabiola y Carlos Eduardo Ruiz Gómez, por llenar mi vida de dicha y bendiciones. Que mi ejemplo sirva de guía.
Mis padres	Marcelino Gómez y Blanca Luz Rodríguez, por su ejemplo de superación, dedicación, valentía y esmero. Por estar conmigo en cada paso que doy.
Mis hermanos	Danny Eduardo, Berny Danilo y Bryan Alexis Gómez Rodríguez, gracias por su amor incondicional, apoyo y motivación. Por ser parte esencial en mi vida.

AGRADECIMIENTOS A:

**Universidad de San
Carlos de Guatemala**

Alma mater de la educación superior y máxima casa de estudios del país.

Mi asesora

Inga. Rosa Amarilis Dubón Mazariegos por su valiosa ayuda y disposición. Por compartirme sus conocimientos y por su dedicación en la asesoría de este trabajo de graduación.

Mi suegra

Gladys Monzón Villagrán, por la confianza y apoyo incondicional para realizar este proyecto. Por su cariño y ejemplo.

Mi amigo

Álvaro Lemus, por su amistad, consejos y por apoyarme en el transcurso del estudio de esta maestría.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN	XI
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y FORMULACIÓN DE PREGUNTAS ORIENTADORAS	XIII
OBJETIVOS	XV
RESUMEN DEL MARCO METODOLÓGICO	XVII
INTRODUCCIÓN	XXI
1. MARCO TEÓRICO	1
1.1. Empresa de paquetería o courier	1
1.1.1. Empresas logísticas a nivel internacional	2
1.1.2. Antecedentes Históricos	3
1.1.3. Empresas de paquetería	5
1.2. Análisis de procesos administrativos	5
1.3. Calidad	7
1.3.1. Características del servicio de calidad	10
1.4. Sistema de Gestión de la Calidad	11
1.4.1. Elementos de un Sistema de Gestión de Calidad	12
1.4.2. Beneficios del Sistema de Gestión de Calidad	13
1.4.3. Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad	14
1.4.3.1. Etapa 1. Diagnóstico situación actual	14
1.4.3.2. Etapa 2. Planificación - Definición y Análisis de Procesos	14

1.4.3.3. Etapa 3. Diseño del Sistema de Gestión de	
Calidad Documentación	16
1.4.3.4. Etapa 4. Capacitación y Comunicación	17
1.4.3.5. Etapa 5. Implementación.....	17
1.4.3.6. Etapa 6. Auditoría interna.....	17
1.4.3.7. Etapa 7. Medidas Correctivas	18
1.5. Sistemas de Gestión de Calidad en empresas de servicio	18
1.6. Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001	19
1.6.1. Enfoque basado en procesos	20
1.6.1.1. Mapa de procesos.....	21
1.6.2. Norma ISO 9001:2015	22
1.6.3. Ciclo planificar-hacer-verificar- actuar.....	23
1.6.4. Norma ISO 9001:2015 - Pymes	25
1.6.5. Los siete principios de la Gestión de la Calidad en ISO	
9001:2015	27
1.6.5.1. Enfoque en el cliente.....	27
1.6.5.2. Liderazgo	28
1.6.5.3. Compromiso de las personas.....	29
1.6.5.4. Enfoque basado en procesos.....	29
1.6.5.5. Mejora	30
1.6.5.6. Toma de decisiones basado en evidencias.....	30
1.6.5.7. Gestión de las relaciones	30
2. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	35

3.1.	Objetivo 1. Diagnosticar la situación administrativa de procesos y recursos de la empresa de mensajería en oficina central y 2 sucursales	35
3.1.1.	Análisis de liderazgo en la empresa de paquetería.....	35
3.1.2.	Análisis de compromiso y competencia del personal	36
3.1.3.	Análisis de los procesos de la empresa	38
3.1.4.	Análisis de mejora	42
3.1.5.	Resultado de toma de decisiones basado en la evidencia	43
3.1.6.	Resultado del análisis de gestión de las relaciones	43
3.1.7.	Enfoque en el cliente.....	44
3.2.	Objetivo 2. Analizar los factores críticos que inciden en los procesos administrativos y operativos de la empresa de paquetería y mensajería	46
3.2.1.	Comprensión de la organización y su contexto	47
3.2.2.	Grupo de Interés	48
3.2.3.	Riesgos de proceso.....	49
3.3.	Objetivo 3. Determinar los beneficios Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para mejorar la administración y procesos operativos de una empresa de mensajería y paquetería	51
3.4.	Objetivo 4. Propuesta de Sistema de Gestión. Procesos operativos e indicadores del Sistema de Gestión de Calidad en base a la norma ISO 9001:2015 para la empresa de mensajería..	52
3.4.1.	Desarrollo de la propuesta Sistema de Gestión basado en la norma ISO 9001:2015	53
3.4.2.	Alcance del Sistema de Gestión de Calidad	53
3.4.3.	Liderazgo	53

3.4.4.	Alineación de la declaración de política de Calidad con los Objetivos de Calidad Indicadores de desempeño	54
3.4.5.	Sistema de Gestión de Calidad y sus procesos.....	55
3.4.6.	Diagrama de procesos propuesta de mejora	59
3.4.7.	Recursos.....	64
3.4.8.	Competencia del personal	66
3.4.9.	Plan de capacitación.....	66
3.4.10.	Comunicación	67
3.4.11.	No conformidades.....	69
3.4.12.	Evaluación del desempeño	69
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	71
	CONCLUSIONES.....	75
	RECOMENDACIONES	77
	REFERENCIAS	79
	APÉNDICES.....	83

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Proceso de definición de política y estrategias en la organización	7
2.	Representación esquemática de los elementos de un proceso	16
3.	Proceso clave para la satisfacción al cliente	22
4.	Representación de la estructura de la norma ISO 9001 para el ciclo PHVA	24
5.	Organigrama Empresa de Paquetería	37
6.	Diagrama de flujo procesos operativos	40
7.	Diagrama Ishikawa deficiencia de procesos/satisfacción al cliente	42
8.	Mapa de procesos.....	57
9.	Diagrama de flujo propuesta de procesos operativos	62
10.	Diagrama de reclamo de cliente.....	63
11.	Imágenes de sucursal Quetzaltenango	65

TABLAS

I.	Operacionalización de variables	XVIII
II.	Empresas <i>courier</i> en Guatemala 2020.....	4
III.	Perfil académico del personal que conforma la empresa.....	38
IV.	Registro de envíos por mes en el periodo junio 2019 –junio 2020.....	43
V.	Tabla reclamos del cliente.....	45

VI.	Causas reclamos en el servicio	46
VII.	Cuadro Análisis FODA de la empresa de paquetería	47
VIII.	Partes interesadas de la empresa de paquetería	48
IX.	Matriz de riesgos procesos empresa de paquetería	50
X.	Tabla de probabilidad e impacto para matriz de riesgo	50
XI.	Objetivos de calidad alienados a la política y objetivos de calidad	54
XII.	Tabla de planificación de procesos.....	58
XIII.	Descripción de procedimiento.....	59
XIV.	Descripción de procedimiento.....	60
XV.	Descripción de procedimiento.....	61
XVI.	Costos para mejora de instalaciones y equipo.	65
XVII.	Programa de capacitación noviembre y diciembre 2021	67
XVIII.	Matriz de comunicaciones	68
XIX.	Tabla de no conformidad	69

GLOSARIO

Análisis	Estudio profundo de un sujeto, objeto o situación con el fin de conocer sus fundamentos, sus bases y motivos de su surgimiento, creación o causas originarias.
Calidad	Capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas según un parámetro, un cumplimiento de requisitos de calidad.
Control de calidad	Es el proceso donde se asegura la estandarización de la disponibilidad, fiabilidad, mantenibilidad y manufacturabilidad de un producto o servicio.
Cliente	Persona que utiliza o adquiere, de manera frecuente u ocasional, los servicios o productos que pone a su disposición un profesional, un comercio o una empresa.
Efectividad	Relación entre el resultado y el objetivo.
Eficiencia	Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
Gestión	Conjunto de acciones u operaciones relacionadas con la administración y dirección de una organización.

Gestión de la Calidad	Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con el objetivo de satisfacer sus propias necesidades y las del cliente.
Indicador	Son puntos de referencia, que brindan información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos, constituidos por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación, y que deben guardar relación con el mismo.
Mejora continua	Actividad cuyo objetivo es aumentar la probabilidad de satisfacer a sus clientes y sus propios requisitos.
Optimización	Se refiere a la capacidad de hacer o resolver alguna cosa de la manera más eficiente posible y, en el mejor de los casos, utilizando la menor cantidad de recursos.
Objetivo de calidad	Resultado deseado de la organización en términos de calidad.
Política de calidad	Directivas e intenciones generales de una organización relacionadas con la calidad tal cual son oficialmente formuladas por la dirección.
Proceso	Conjunto de trabajos, tareas, operaciones correlacionadas o interactivas que transforma

elementos de entrada en elementos de salida utilizando recursos.

Satisfacción del cliente

Percepción del cliente sobre el nivel de satisfacción de sus exigencias. La falta de reclamos no significa necesariamente un nivel elevado de satisfacción.

Sistema de Gestión de la Calidad

Se refiere a la capacidad de hacer o resolver alguna cosa de la manera más eficiente posible y, en el mejor de los casos, utilizando la menor cantidad de recursos.

RESUMEN

El propósito de la investigación es realizar el análisis integral de la empresa de paquetería para detectar los problemas que evitan su funcionamiento eficaz. Tiene como objetivo diseñar un estudio piloto de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015, para contribuir a la administración y procesos operativos eficaces, de una empresa de paquetería.

La metodología de la investigación es enfoque es mixto, cualitativo-cuantitativo, el diseño no experimental, tipo y alcance descriptivo.

El estudio reveló la deficiencia en la administración y procesos operativos guiados en forma empírica. En el período 2020 disminuyó la utilidad neta anual en un 8 %, debido a los gastos correspondientes a la reposición de envíos. En consecuencia, aumentó en un 5 % el nivel de insatisfacción del cliente. La empresa carece de base filosófica sustentada en su misión, visión, principios y valores.

La investigación permitirá la mejora de la administración en forma continua, la eficacia en los procesos operativos, la satisfacción al cliente e incremento de los beneficios económicos a través de la ampliación del mercado.

El estudio establece un SGC aplicable a una pequeña empresa. La mejora de los procesos es posible por medio de la aplicación del sistema de gestión basado en la norma ISO 9001:20015. La empresa cuenta con los recursos necesarios para la implementación del SGC.

Se sugiere a los propietarios de la empresa de paquetería implementar la propuesta presentada del SGC, basado en la norma ISO 9001:2015, para mejorar la administración y los procesos operativos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y FORMULACIÓN DE PREGUNTAS ORIENTADORAS

Inadecuada administración y procesos operativos deficientes disminuyen la utilidad neta anual y aumenta el nivel de insatisfacción del cliente.

- Descripción del problema

La investigación se desarrolla en una pequeña empresa de paquetería, que inicia operaciones sin plantear estrategias y procesos. La administración ignora el impacto que tiene para el negocio la definición de una cultura empresarial.

En el mes de junio 2020, se registró un aumento del 5 % en reclamos y quejas de los clientes. Esto representó una pérdida de 8 % sobre la utilidad, debido al costo por cambio de dirección, reposición de envío o productos enviados.

Se trabaja conforme una administración empírica, que tiene reglas imprecisas, no cuenta con un método, análisis estratégico, reglas claras, controles y falta de previsión financiera establecida. En consecuencia, se duplican las funciones, no hay un responsable específico por proceso y genera conflictos entre empleados.

La empresa está creciendo y enfrenta retos relacionados con la satisfacción del cliente. La empresa proyecta para el año 2021 abrir sucursales

en el departamento de Quiché y en los municipios de Tecún Umán y Tacaná en el departamento de San Marcos. Sin una dirección clara y definición de procesos específicos, esto hará que el posicionamiento de las sucursales sea lento.

- Pregunta central

¿Cómo un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 mejorará la administración y procesos operativos de una empresa de mensajería y paquetería, ubicada en el departamento de San Marcos y sucursales en dos departamentos de Guatemala?

- Preguntas auxiliares

- ¿Cuál es la situación administrativa, de procesos y recursos de la empresa de mensajería en oficina central y dos sucursales?
- ¿Cómo los factores críticos inciden en los procesos administrativos y operativos de la empresa?
- ¿Qué beneficios tiene la utilización de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para mejorar la administración y procesos operativos de una empresa de mensajería y paquetería?

OBJETIVOS

General

Proponer un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015, para contribuir a la administración y procesos operativos de una empresa de mensajería y paquetería, ubicada en el departamento de San Marcos y sucursales en Huehuetenango y Quezaltenango, Guatemala.

Específicos

1. Diagnosticar la situación administrativa, de procesos y recursos de la empresa de mensajería, en oficina central y dos sucursales.
2. Analizar los factores críticos que inciden en los procesos administrativos y operativos de la empresa de paquetería y mensajería.
3. Determinar los beneficios Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para mejorar la administración y procesos operativos de una empresa de mensajería y paquetería.

RESUMEN DEL MARCO METODOLÓGICO

El enfoque del estudio propuesto es mixto, es decir cualitativo y cuantitativo. Diseño es no experimental, porque no se hacen ensayos, se observó de cada proceso esencial de la empresa. Obteniendo datos de forma directa y no hubo manipulación de variables. El estudio es de tipo descriptivo, los datos obtenidos se recopilan para su estudio en un solo punto en el tiempo y para examinar la relación entre las variables de interés, las evidencias obtenidas reflejan la realidad de la empresa. El alcance del estudio es descriptivo, porque es una propuesta.

Se tomó el total de la población, ya que se encuestó al 100 % de los clientes, que enviaron paquetes en un mes. Se entrevistó y tomo en cuenta la opinión de todos los empleados de la empresa.

- Variables e Indicadores

A continuación, se detallan las variables involucradas en el trabajo de investigación.

Tabla I. Operacionalización de variables

Objetivo	Nombre de la variable	Tipo de variable	Indicador	Técnica o Instrumentos
Diagnosticar la situación administrativa de procesos y recursos de la empresa de mensajería en oficina central y dos sucursales	Satisfacción al cliente	Cualitativa	Nivel de satisfacción (calidad /precio). Nivel de satisfacción atención recibida. Capacidad de repuesta, empatía con el cliente. Grado de conocimiento y atención	Encuestas Google Formularios
		Cuantitativa	Porcentaje de reclamos en un mes $= \# \text{ envíos con reclamos en un mes} / \# \text{ total de envíos}$	Reporte mensual
			Porcentaje de envíos entregados en tiempo. $= \# \text{ envíos entregados en tiempo} / \# \text{ total de envíos}$	Reporte mensual
	Liderazgo y competencia del personal Evaluación de procesos	Cualitativa	Costo derivado de reclamos $= \text{costos de devolución} / \text{utilidad mensual}$ Procesos administrativos y estratégicos adecuados. Índice de rotación de personal. $R = S / ((I + F) / 2) \times 100$. Deficiencia en procesos/ insatisfacción al cliente.	Entrevista Documentación empresa Observación Diagramas de Flujo Diagrama Ishikawa
Analizar los factores críticos que inciden en los procesos administrativos y operativos de la empresa de paquetería y mensajería	Comprensión de la organización y su contexto Análisis de Riesgos	Cualitativa	Determinación de Amenazas, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades. Riesgo de procesos	Matriz FODA Matriz de riesgos de procesos de la empresa.

Continuación tabla I.

Determinar los beneficios Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para mejorar la administración y procesos operativos de una empresa de mensajería y paquetería.	Requisitos de la norma ISO 9001:2015	Cualitativa	Requisitos adaptables a la norma.	Reuniones de grupo con empleados.
	Satisfacción al cliente	Cualitativas	Nivel de satisfacción (calidad /precio) Nivel de satisfacción atención recibida. Capacidad de repuesta, empatía con el cliente. Grado de conocimiento y atención	Encuesta Reporte Mensual.
	Índice de nuevos clientes	Cuantitativa	Porcentaje de reclamos en un mes $= \# \text{ envíos con reclamos en un mes} / \# \text{ total de envíos}$ Porcentaje de envíos entregados en tiempo. $= \# \text{ envíos entregados en tiempo} / \# \text{ total de envíos}$ Costo derivado de reclamos $= \text{costos de devolución} / \text{utilidad mensual}$ Índice de clientes nuevos = $\text{número de clientes nuevos mes actual} / \text{número de clientes nuevos mes anteriores} - 1 * 100$	

Fuente: elaboración propia.

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación es una sistematización de procesos y mejora de satisfacción al cliente, que consiste en el diseño de un sistema de gestión de calidad piloto basado en la norma ISO 9001:2015, para una empresa de paquetería, siendo esta una decisión estratégica para mejorar el desempeño y rentabilidad de la organización.

El problema investigado determinó que la empresa de paquetería inicia operaciones con una administración, diseño y control sus procesos operativos inadecuada, lo que genera ineficacia para el logro de sus fines, en el período 2020 disminuyó la utilidad neta anual en un 8 %, debido a los gastos correspondientes a la reposición de envíos. En consecuencia, aumentó en un 5 % el nivel de insatisfacción del cliente.

Importancia de la solución es que la empresa asegura la satisfacción de las partes interesadas, a través de la adecuada administración y mejora continua de sus procesos operativos. En tiempos tan inciertos para la economía global, se hace esencial para los pequeños empresarios, buscar formas que permitan su subsistencia y competitividad. Este será el primer paso en la empresa para crear una ventaja competitiva en el mercado local, superando las expectativas de los clientes. El piloto de sistema de gestión de calidad se desarrolló acorde a los requerimientos específicos de la empresa y sus servicios.

La metodología de la investigación se basa en un enfoque mixto, es decir, cualitativo y cuantitativo. El diseño investigativo es no experimental, porque no

se hacen ensayos, se observó cada proceso esencial de la empresa para determinar su funcionalidad. Obteniendo datos de manera directa para evitar la manipulación de variables. El estudio es de tipo descriptivo, los datos obtenidos se recopilan para su estudio en un solo punto en el tiempo y para examinar la relación entre las variables de interés, las evidencias obtenidas reflejan la realidad de la empresa. El alcance del estudio es descriptivo, porque es una propuesta.

Para realizar el diagnóstico, enfatizando factores críticos y resultados, se utilizaron como herramientas para obtener información: observación in situ, grupos focales, lluvia de ideas, encuestas, entrevistas, cuestionarios e investigación de gabinete.

Para arribar a la solución del problema se siguió el proceso de acciones siguientes: Diagnóstico de la situación administrativa, procesos, satisfacción del cliente y recursos de la empresa. Determinar los factores críticos a través del análisis FODA y diagrama Ishikawa. Determinación del contexto y comprensión de la organización, grupos de interés y riesgos de los procesos. Determinación de los beneficios de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015. Con los datos obtenidos y utilizando la norma ISO 9001:2015 se elaboró el diseño del Sistema de Gestión de Calidad. Se crearon indicadores alineados a la política y objetivos de calidad.

Con la implementación del piloto un Sistema de Gestión de Calidad basado en ISO 900:2015, se esperan estas mejoras: Procesos consistentes, mejor control de gestión y reportes, mejora del nivel de satisfacción al cliente, disminución de inconformidades, reducción de gastos en reposiciones, aumento en el número de clientes y mejor posicionamiento en el mercado. Personal que

comprenda y ejecute de mejor manera los procesos internos. Superar las expectativas del cliente, persuadirlo a regresar y crear en él fidelidad hacia la empresa. La investigación fue factible porque se contó con los recursos necesarios.

La investigación está conformada por cuatro capítulos, los cuales se detallan a continuación:

Capítulo uno, el marco teórico hace referencia a la investigación documental de la calidad, de los elementos, beneficios e implementación de un sistema de gestión de calidad, y cómo este se puede adaptar a pequeñas empresas de servicio. El sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015, sus siete principios y la forma en que se implementa.

En el capítulo dos, se presenta el desarrollo de la investigación paso a paso.

En el capítulo tres, se realiza la presentación de resultados del análisis de la situación administrativa, de procesos y recursos de la empresa. Se establece el nivel de satisfacción al cliente, se analiza el compromiso y competencia del personal. Comprensión de la organización y su contexto, se determinan los grupos de interés y los riesgos en los procesos. Se presenta el piloto del sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:215 que se adapta a las necesidades y requerimientos específicos de la empresa.

En el capítulo cuatro se presenta la discusión de resultados realizando un análisis interno, para confirmar la fortaleza y debilidades que presentó la

investigación; análisis externo, para comparar con los antecedentes; integración de resultados, para comparar con la base teórica las semejanzas o diferencias.

1. MARCO TEÓRICO

La teoría en la que se basa la investigación se enfoca en: empresa de paquetería, calidad y sistema de gestión basado en la norma ISO 9001:2015.

1.1. Empresa de paquetería o *courier*

Courier significa mensajero. Como tal, puede referirse tanto a la persona como a la empresa que ofrece el servicio de llevar, de un lugar a otro, correspondencia, cartas o paquetes, entre otras cosas. En este sentido, existen empresas de *courier*, especializadas en este tipo de logística. Por lo general, se caracterizan por la velocidad, seguridad, personalización y seguimiento que hacen de los envíos. De allí que estas empresas presten servicios muy efectivos y confiables, y sean muchas veces preferidas frente al correo tradicional, no obstante, sus costos también resulten un poco elevados. (Significados, 2021, Párr.1)

Los envíos *courier*, a diferencia de los envíos postales, usan mejores tecnologías de información para el rastreo de paquetes (*tracking*) y envío anticipado de información en la importación; asimismo, los envíos son declarados en las aduanas, aportando más recaudación al erario fiscal. Este tipo de transporte internacional aéreo es más confiable y rápido. (Basalisco, 2015, p.7)

1.1.1. Empresas logísticas a nivel internacional

Escuela Internacional de Profesionales y Empresas (2020), establece como las tres mejores empresas de logística de referencia internacional las siguientes:

- FedEx

FedEx, establecida como *Federal Express* en 1971, es una organización estadounidense con sede en Memphis, Tennessee. Fundada por Frederick W. Smith y nombrada por *Fortune* como una de las 100 mejores empresas para trabajar. FedEx planea desarrollar negocios formando nuevas alianzas, cubriendo más naciones, a través de negocios e innovación en internet. A largo plazo, planean lograr mejores ganancias, mejorar sus flujos de efectivo y el rendimiento de la inversión.

- UPS

UPS es conocido por su buen seguimiento y proceso de devolución. Comenzó en 1907 como *American Messenger Company* por James Casey. Proporciona una variedad de servicios en la entrega de paquetes y soluciones industriales. Planea sincronizar la cadena de suministro a través del transporte y el flete, la logística de contratos, la intermediación aduanera, los servicios de consultoría y las soluciones de la industria.

- *DHL Logistics*

DHL Express es una auxiliar de la empresa de logística alemana llamada *Deutsche Post DHL* que cubre transportes en todo el mundo. Sin duda, ha adquirido una gran reputación en la industria. DHL tiene cuatro divisiones

dignas de mención: *DHL Express, Global Forwarding, DHL Global Mail y DHL Supply Chain.*

1.1.2. Antecedentes históricos

En 2006, Correos de Guatemala S.A. cerró sus operaciones en Guatemala, dejando al país sin servicio postal. Esto a causa de que el Congreso de la República de Guatemala no aprobara una prórroga de concesión que duró 12 años (2004-2016). El cierre fue de manera repentina, y cientos de paquetes quedaron sin entregar. Esto generó un mercado potencial, dando lugar a que empresas privadas a prestar este servicio.

La Superintendencia de Administración Tributaria, tiene registro de las siguientes empresas de entrega rápida o *courier*.

Tabla II. **Empresas *courier* en Guatemala 2020**

EMPRESAS DE ENTREGA RÁPIDA O COURIER

NOMBRE	VIGENCIA
AEROPOST DE GUATEMALA SOCIEDAD ANÓNIMA	13/05/2020
AEROPUERTA, SOCIEDAD ANÓNIMA	9/07/2020
AGENTES PORTUARIOS DEL PACIFICO SOCIEDAD ANÓNIMA -APOPSA	31/07/2020
C A INTERNACIONAL, SOCIEDAD ANÓNIMA	17/06/2020
C.A. LOGISTICS, SOCIEDAD ANÓNIMA	3/08/2020
C.F.G. LOGÍSTICA DE CARGA INTERNACIONAL SOCIEDAD ANÓNIMA	12/11/2020
CARGO SOLUTION GROUP, SOCIEDAD ANÓNIMA	9/12/2020
CIELOMAR, SOCIEDAD ANÓNIMA	4/05/2020
COMPANIA DISTRIBUIDORA RODRÍGUEZ Y TOLEDO ASOCIADOS, S.A.	2/08/2020
COMPANIA PROMOTORA DE SERVICIOS SOCIEDAD ANÓNIMA	12/08/2020
CORPORACIÓN CHEX, SOCIEDAD ANÓNIMA	3/12/2020
CORPORACIÓN UNIDAD CORPUAUSTRO. S.A.	15/03/2020
CORREO DIRECTO, SOCIEDAD ANÓNIMA	8/03/2020
CORREO EXPRES, INTERNACIONAL COURIER- VÍCTOR MANUEL VALDEZ	15/04/2020
CPX, SOCIEDAD ANÓNIMA	31/01/2021
DELUXE FREIGHT GUATEMALA, S.A.	10/08/2020
DESCARGO LOGISTICS, SOCIEDAD ANÓNIMA	25/09/2020
DHL, SOCIEDAD ANÓNIMA	22/09/2020
DISTRIBUIDORA EL CARMELO	31/05/2020
FALCO TRANS, S.A.	24/10/2020
FAST MAIL, SOCIEDAD ANÓNIMA	24/10/2020
FEDEX TRASPORTES EXPRESOS (GUATEMALA), LIMITADA	29/05/2020
GBOX CARGO, SOCIEDAD ANÓNIMA	27/05/2020
GRUPO INTERLOGIXS TRANSPORTE Y LOGÍSTICA SOCIEDAD ANÓNIMA	14/02/2021
HETERIA, SOCIEDAD ANÓNIMA	1/11/2020
IMEXBAZA	1/11/2020
INVERSIONES ESPINELA, S.A.	8/08/2020
JHONY EXPRESS	16/01/2021
LOGÍSTICA DE AIRE Y MAR, SOCIEDAD ANÓNIMA	12/10/2020
ORANGE LOGISTIC GROUP, SOCIEDAD ANÓNIMA	26/03/2020
PIDOBX, SOCIEDAD ANÓNIMA	13/05/2020
PRIME NOW EXPRESS, SOCIEDAD ANÓNIMA	17/07/2020
RANERO LOGISTIC, SOCIEDAD ANÓNIMA	20/07/2020
RED GLOBAL, SOCIEDAD ANÓNIMA	30/08/2020
REPRESENTACIONES INTERNACIONALES COMERCIALES S.A.	2/05/2020
RODAS EXPRESS	5/07/2020
SAN MARTIN INTERNACIONAL COURIER	11/03/2020
SERVICIOS INTEGRADOS DE CARGA Y LOGÍSTICA, S.A.	17/09/2020
SERVICOURIER, SOCIEDAD ANÓNIMA	12/05/2020
TELEDACSIMIL, SOCIEDAD ANÓNIMA	22/07/2021
TRASPORTES AÉREOS DE COURIER Y CARGA, SOCIEDAD ANÓNIMA	8/08/2020
TRASPORTES LOGÍSTICOS EXPRESS Y CARGA, SOCIEDAD ANÓNIMA	19/09/2020
UPS SCS (GUATEMALA) LIMITADA	7/02/2021
YO CARGO, SOCIEDAD ANÓNIMA	2/08/2020
YOUR BOX, SOCIEDAD ANÓNIMA	14/11/2020

Fuente: SAT (2020). *Empresas de entrega rápida o Courier activas con movimiento 2020.*

En Guatemala, el servicio de paquetería nacional lo prestan empresas como: Cargo Expreso, Guatex, Cropa, Forza, Transportes J&R, entre otros. Y para los envíos internacionales, Excel, *DHL*, *Fedex*, *UPS*, Maya Express, Gt Internacional y otros. Cuando se hace referencia a envíos internacionales, el destino con mayor potencial es Estados Unidos, esto tiene relación directa con el hecho de que en este país se encuentra la mayor cantidad de migrantes guatemaltecos.

1.1.3. Empresas de paquetería

La empresa de paquetería, en la que se realizará el estudio, es una pequeña empresa privada de transporte de paquetes, encargada de recibir, transportar y entregar paquetes, documentos o alimentos a los destinatarios tanto nacionales como internacionales. Su característica principal es el servicio al cliente y los factores esenciales para su satisfacción son: tiempo de entrega, seguridad y seguimiento de envíos. El costo es determinado por el volumen, peso, tiempo de entrega y destino. Sus proveedores son tres compañías internacionales *Fedex*, *DHL* y *UPS*, los cuales tienen un posicionamiento en más de 220 países, expedición de cargas con aviones, trenes, camiones y barcos.

La empresa presta los siguientes servicios:

Envíos de servicio exprés con un tránsito estimado de 3 a 4 días hábiles.

Envío económico, tránsito estimado de 8 días hábiles.

1.2. Análisis de procesos administrativos

Una parte esencial en las empresas de servicios son los procesos administrativos de planeación, organización, ejecución y control. Hay evidencias en el impacto positivo que tiene la buena gestión de estos procesos en la mejora

de los resultados de calidad del servicio, satisfacción al cliente y en rentabilidad, con mayor impacto en empresas que cuentan con alguna certificación.

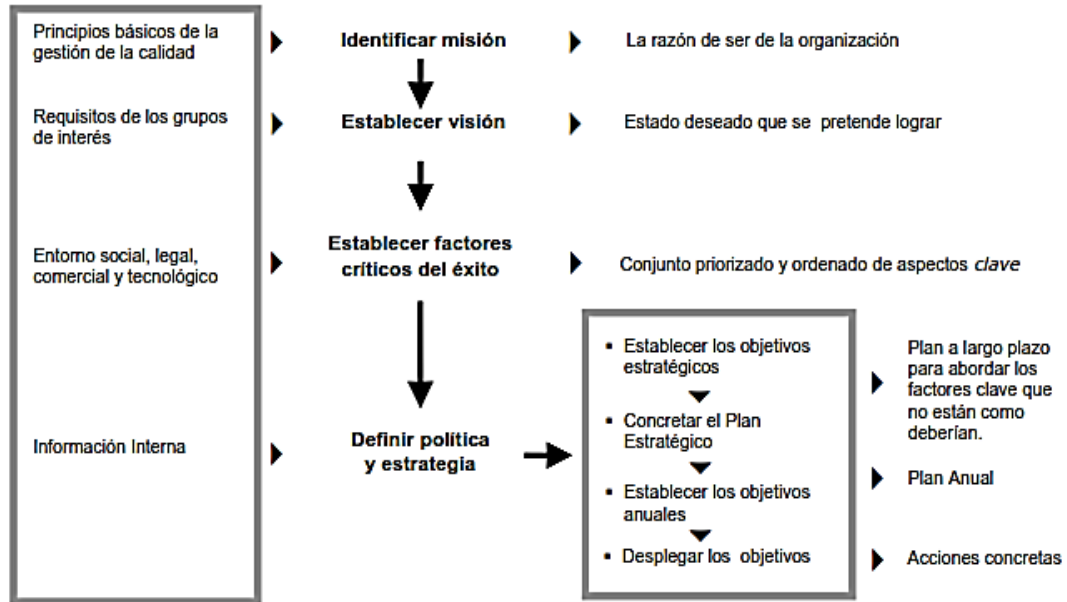
Para lograr la mejora en los resultados en la empresa, es necesario identificar cuál es su posición en el mercado, evaluar la situación actual, determinar los objetivos y metas estratégicas que van de la mano con la misión, visión y valores de la organización.

La misión es una declaración en la que se describe el propósito o razón de ser de la organización; la visión es lo que la organización pretende alcanzar a largo plazo y los valores son la base sobre la que se asienta la cultura de la organización. Los valores y principios constituyen el soporte para la visión y la misión y son la clave de una dirección eficaz.

Es acerca de la misión, visión y valores de la organización y teniendo en cuenta toda la información relativa al entorno y a sus grupos de interés sobre los que debe configurarse la política y estrategia de la organización. “Del mismo modo, la base de la política y estrategia son los principios básicos de la gestión de la calidad. La figura 1 ilustra el proceso de definición de la política y estrategia de una organización” (Ministerio de Fomento España, 2005, p. 5)

Para determinar el análisis de los procesos administrativos de forma proactiva y sistemática de las variables que influyen directamente en los factores críticos, tanto internos como externos de la empresa, es necesario un análisis FODA para establecer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Figura 1. **Proceso de definición de política y estrategias en la organización**



Fuente: Ministerio de Fomento España. (2005). *Modelo para implementar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte*.

1.3. Calidad

Evans y Williams (2008), indican:

Como dice el viejo adagio: el movimiento se demuestra andando. Las empresas que invierten en esfuerzos de administración de la calidad experimentan utilidades y mejoras excepcionales en el desempeño. Diversos estudios de investigación demuestran que las empresas que se enfocan en la calidad logran mejor participación y relaciones con los empleados, mejora en la calidad de productos y servicios, productividad más alta, mayor satisfacción del cliente, mayor participación en el mercado y una rentabilidad más elevada. (p. 28)

La calidad percibida por el cliente en una empresa de servicios es condicionada por la manera en que la empresa presta el servicio. En una empresa paquetería el tipo de servicio lo determinan los procesos: recepción, empaque, traslado, control de envíos, entrega de paquetes, detección y corrección de fallas, atención y servicio al cliente.

La calidad implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización y de sus actividades y estar siempre muy atento a las necesidades del cliente y a sus quejas o muestras de insatisfacción. Si se planifican, depuran y controlan los procesos de trabajo, aumentará la capacidad de la organización y su rendimiento. “Pero, además, es necesario indagar con cierta regularidad sobre la calidad que percibe el cliente y las posibilidades de mejorar el servicio que recibe” (Ministerio de Fomento España, 2005, p.1).

Para los servicios, Evans y Williams (2008), mencionan: las investigaciones demuestran que cinco dimensiones clave de calidad de servicio contribuyen a las percepciones del cliente:

1. Confiabilidad: la capacidad de proveer lo que se prometió, con seguridad y exactitud. Como ejemplo están los representantes de servicios al cliente que responden en el tiempo prometido, seguir las indicaciones del cliente, proporcionar facturas y estados de cuenta sin errores y hacer las reparaciones en forma correcta la primera vez.
2. Aseguramiento: el conocimiento y la cortesía de los empleados, así como su capacidad para transmitir confianza. Algunos ejemplos son poder responder preguntas, tener las habilidades para hacer el trabajo necesario, supervisar las operaciones con tarjeta de crédito con el fin de evitar posibles fraudes y ser educado y amable al realizar operaciones con los clientes.

3. Tangibles: las instalaciones y equipo, así como la apariencia del personal. Los tangibles incluyen instalaciones atractivas, empleados vestidos de manera apropiada y formas bien diseñadas fáciles de leer e interpretar.

4. Empatía: grado de cuidado y atención individual que se ofrece a los clientes. Algunos ejemplos podrían ser la disposición de programar las entregas a conveniencia del cliente, explicar el lenguaje técnico utilizando palabras que la persona conozca y llamar por su nombre a los clientes frecuentes.

5. Capacidad de respuesta: la disposición para ayudar a los clientes y prestarles un servicio oportuno. Como ejemplos se tiene actuar con rapidez para solucionar problemas, acreditar con prontitud la mercancía devuelta y reemplazar pronto los productos defectuosos.

El término ventaja competitiva indica la capacidad de una empresa para alcanzar la superioridad en el mercado. A largo plazo, una ventaja competitiva sostenida proporciona un desempeño superior al promedio. S. C. Wheelwright identificó seis características de una fuerte ventaja competitiva:

1. Es impulsada por los deseos y necesidades del cliente. Una empresa provee valor a sus clientes que sus competidores no ofrecen.
2. Contribuye en forma significativa al éxito del negocio.
3. Combina los recursos únicos de la organización con las oportunidades del medio ambiente. Ningún par de empresas tienen los mismos recursos; una buena estrategia emplea de manera eficaz los recursos particulares de una empresa.
4. Es duradera y difícil de copiar para los competidores.
5. Proporciona la base para una mejora futura.

6. Proporciona dirección y motivación a toda la empresa. Cada una de estas características se relaciona con la calidad, lo que hace pensar que la calidad es una fuente importante de ventaja competitiva. (Evans y Williams, 2008, págs. 166-167)

1.3.1. Características del servicio de calidad

Según Aniorte (2013), algunas de las características que se deben seguir y cumplir para un correcto servicio de calidad, son las siguientes:

- Debe cumplir sus objetivos
- Debe servir para lo que se diseñó
- Debe ser adecuado para el uso
- Debe solucionar las necesidades
- Debe proporcionar resultados

Así mismo, existen otras características más específicas mencionadas por Paz (citado en Verdú, 2013), las cuales estarán a cargo del personal que labora en las entidades, ya que son habilidades necesarias, sobre todo para aquellos que están en contacto directo con los clientes, estas pueden ser:

- Formalidad: honestidad en la forma de actuar, la capacidad para comprometerse en los asuntos con seriedad e integridad
- Iniciativa: ser activo y dinámico, con tendencia a actuar en las diferentes situaciones y dar respuesta rápida a los problemas.
- Ambición: tener deseos inagotables por mejorar y crecer; es decir, tener afán de superación.
- Autodominio: tener capacidad de mantener el control de emociones y del resto de aspectos de la vida.

- Disposición de servicio: es una disposición natural, no forzada, a atender, ayudar, servir al cliente de forma entregada y con dignidad.
- Don de gentes: tener capacidad para establecer relaciones calidad y afectuosas con los demás, y, además, disfrutarlo.
- Colaboración: ser una persona que gusta de trabar en equipo, le agrada trabajar con otros para la consecución de un objetivo en común.
- Enfoque positivo: es la capacidad para ver el lado bueno de las cosas con optimismo.
- Observación: es la habilidad para captar o fijarse en pequeños detalles no siempre evidentes a todo el mundo.
- Habilidad analítica: permite extraer lo importante de lo secundario, descomponer un discurso o problema en partes, para poder analizar cada una de las ideas principales y, en función de ese análisis, ofrecer una solución global.
- Imaginación: es la capacidad de generar nuevas ideas y, de ofrecer alternativas al abordar una situación.
- Recursos: tener el ingenio y la habilidad para salir airoso de situaciones comprometidas.
- Aspecto externo: es la importancia de una primera impresión en los segundos iniciales para crear una buena predisposición hacia la compra en el cliente.

1.4. Sistema de Gestión de la Calidad

La adopción de un Sistema de Gestión de Calidad, en empresas multinacionales o pequeñas empresas, en la actualidad, es una decisión estratégica para la mejora del desempeño global de operaciones. Permite planear, ejecutar y controlar cada una de las actividades para el desarrollo de la misión, la visión y de los objetivos estratégicos.

Según Certificaciones de empresas AENOR (2010):

Un sistema de gestión de la calidad es la manera en que la empresa reconoce y dirige los procesos relacionados de forma directa o indirectamente con la satisfacción de los requerimientos del cliente. Establece una estructura organizativa a la par de la planificación, los procesos, los recursos y la documentación utilizados para alcanzar los objetivos de la calidad, para optimizar sus productos y servicios, y para satisfacer las necesidades de sus compradores. (p.12)

El sistema de gestión de calidad es un sistema formalizado que documenta los procesos, procedimientos y responsabilidades para lograr políticas y objetivos de calidad. Un Sistema de Gestión de Calidad ayuda a coordinar y dirigir las actividades de una organización para cumplir con los requisitos regulatorios y de los clientes. (Quality Groups S.A.,2020, Párr. 1).

1.4.1. Elementos de un Sistema de Gestión de Calidad

Cada elemento de un sistema de gestión de calidad ayuda a alcanzar los objetivos generales de desarrollo empresarial, servicio de calidad y atención eficaz al cliente. Los sistemas de gestión de calidad deben abordar las necesidades únicas de una organización; sin embargo, los elementos que todos los sistemas tienen en común incluyen:

- a) La política de calidad y los objetivos de calidad de la organización
- b) Manual de Calidad
- c) Procedimientos, instrucciones y registros
- d) Gestión de datos
- e) Procesos internos
- f) Satisfacción del cliente por la calidad del producto

- g) Oportunidades de mejora
- h) Análisis de calidad (Quality Groups S.A.,2020, Párr. 1)

1.4.2. Beneficios del Sistema de Gestión de Calidad

Los beneficios al implementar un sistema de gestión de calidad se ven reflejados en resultados a corto y largo plazo en la empresa, garantiza el cumplimiento de las regulaciones, la provisión de productos y servicios, de la manera más eficiente en cuanto a costos y recursos.

La norma ISO 9001: 2015 (2015), menciona:

Los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta Norma Internacional son:

- a) La capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.
- b) Facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente.
- c) Abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos.
- d) La capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados. (p.1)

Varias empresas a nivel mundial han adoptado un sistema de gestión de calidad, como la base para la mejora continua.

López Pereyra (2017), afirma:

Un sistema de gestión de calidad basado en el beneficio al cliente y en la mejora productiva, encuentra su solución en la normativa ISO 9001. Para la empresa mexicana Equiver, concluye en un antes y después de la

aplicación de la norma, la empresa no se tenía claro los términos y responsabilidad de cada empleado, lo que provocaba un aumento de quejas. La certificación ISO 9001 proporcionó diversos satisfactores que dieron como resultado que la empresa comercializadora elevara su productividad y competitividad. (p. 20)

1.4.3. Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad

Para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad es necesario seguir estos pasos:

1.4.3.1. Etapa 1. Diagnóstico situación actual

Para iniciar con la implementación de un sistema de gestión de calidad en la empresa, debe determinarse, ¿Cuál es la situación actual?, con relación a este tema. Establecer los objetivos de calidad a alcanzar con el sistema de gestión de calidad y determinar quiénes serán los responsables de su ejecución. Se evalúa entonces si la empresa tiene ya un proceso o sistema de calidad.

¿La empresa está preparada para adoptar esta metodología?, ¿Cómo es la manera de realizar sus procesos?, ¿Qué percepción tiene el cliente sobre la empresa? La información que se obtiene será una herramienta para determinar las metas y establecer así el sistema de gestión de calidad adecuado.

1.4.3.2. Etapa 2. Planificación - Definición y Análisis de Procesos

En esta etapa es necesario comprender los procesos para prestar un servicio de calidad.

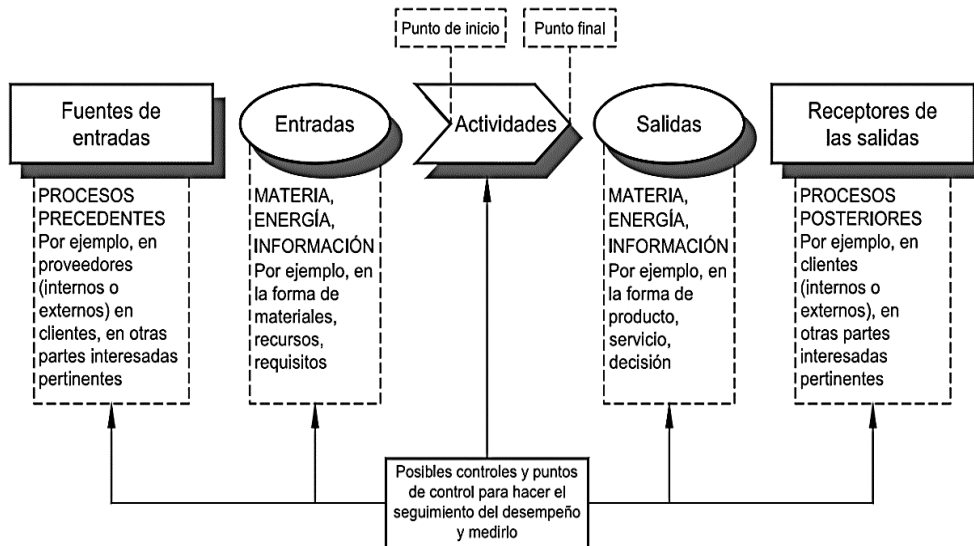
La norma ISO 9001:2015(2015) define:

El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización. La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando el ciclo PHVA, Planificar-Hacer-Verificar-Actuar, con un enfoque global de pensamiento basado en riesgos dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados. La aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite:

- a) la comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos;
- b) la consideración de los procesos en términos de valor agregado;
- c) el logro del desempeño eficaz del proceso;
- d) la mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

La figura a continuación proporciona una representación esquemática de cualquier proceso y muestra la interacción de sus elementos. Los puntos de control del seguimiento y la medición, que son necesarios para el control, son específicos para cada proceso y variarán dependiendo de los riesgos relacionados. (p. iii)

Figura 2. **Representación esquemática de los elementos de un proceso**



Fuente: Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001. (2015). *Enfoque a Procesos*.

1.4.3.3. **Etapa 3. Diseño del Sistema de Gestión de Calidad documentación**

No es una serie de procedimientos engorrosos y burocráticos. La documentación se elaborará adecuándola a la necesidad específica de la empresa. Su objetivo es presentar un marco claro y concreto del trabajo. Entre la documentación necesaria para el Sistema de Gestión de Calidad tenemos procedimientos, registros, política de calidad, manual de calidad.

La Normativa ISO 9001:2015 (2015) expresa que:

La extensión de la información documentada para un sistema de gestión de la calidad puede variar de una organización a otra, debido a:

- el tamaño de la organización y su tipo de actividades, procesos,

productos y servicios;

- la complejidad de los procesos y sus interacciones; y
- la competencia de las personas. (p. 10)

1.4.3.4. Etapa 4. Capacitación y comunicación

En esta etapa se da a conocer el sistema de gestión de calidad, al personal de la empresa con el fin de unificar y estandarizar procesos o definir las tareas de cada puesto de trabajo. Se señalan las ventajas, se indican personas responsables, se establecen y dan a conocer controles e indicadores que se utilizarán para cumplir con la norma y mostrar los resultados de calidad.

1.4.3.5. Etapa 5. Implementación

Esta es la parte central del sistema de gestión de calidad, el compromiso de la alta dirección es un factor de suma importancia en la implementación del sistema. Se han establecido las estrategias, la capacitación y comunicación a los empleados sobre las nuevas disposiciones. Es momento de poner en marcha el sistema de gestión de calidad. Se identifica y establece prioridades, se da a conocer al líder de este proyecto, se inicia la implementación en las áreas de mayor importancia para generar confianza en el personal.

1.4.3.6. Etapa 6. Auditoría interna

Para que un sistema de gestión de calidad mejore es necesario realizar periódicamente auditorías internas, en forma planificada, sistemática y continua. Estas son realizadas por miembros de la misma empresa. Su objetivo es la verificación del funcionamiento del sistema de gestión de calidad. Se comprueba si el sistema está efectivamente implementado.

1.4.3.7. Etapa 7. Medidas correctivas

El caso de detectar algún tipo de fallo, en la auditoría interna, se deben aplicar medidas correctivas que resuelvan las faltas identificadas. Se busca mejorar el rendimiento identificando alternativas para cumplir los objetivos. Cuando se identifica una parte del proceso con resultados efectivos, se debe reforzar. Una vez aplicadas las medidas correctivas, se pueden efectuar una segunda auditoría interna. Esto se hace para asegurar el correcto funcionamiento del sistema de gestión de la calidad antes de la certificación. (CTMA Consultores, 2018, p. 9)

1.5. Sistemas de Gestión de Calidad en empresas de servicio

En la publicación *Diferencias en Implementación de ISO 9001 entre empresas de servicio y manufactura*, Global STD Certification , (2019), expone que para los sistemas de gestión de calidad en las empresas de servicio, el proceso tendrá variables distintas pero los controles operacionales se enfocan en tres dimensiones:

- Calidad del servicio prestado como resultado final, que depende del grado en el que se cumplen las necesidades y expectativas del consumidor.
- Calidad de los elementos que intervienen en el proceso de la prestación del servicio, esto referido a aspectos como el soporte físico (modernidad, limpieza, entre otros), el contacto personal (disponibilidad, competencia, amabilidad, entre otros), los clientes y la eficacia de su interacción.
- Calidad del proceso de prestación de servicio, expresada en términos de secuencia, fluidez, facilidad de interacción y su grado de adecuación a las necesidades y expectativas del cliente.

Las organizaciones, sin importar su tamaño, tipo de producto o servicio que proporcionen al consumidor, siempre podrán ver, en los sistemas de gestión de calidad, un gran reto que viene acompañado de muchos beneficios a mediano y largo plazo. Ser una empresa de servicios no implica de ninguna forma un menor grado en el compromiso con el cliente, con respecto a la calidad que se le proporciona; por lo tanto, la calidad se convierte en un esfuerzo común y compartido por todos los niveles de la organización.

1.6. Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001

La familia ISO, representa un cambio a la metodología clásica de la gestión de calidad, sobre todo porque esta norma hace énfasis en el enfoque basado en procesos. La norma ISO 9001, establece los criterios para un sistema de gestión de la calidad y es el único estándar en la familia que puede ser certificado (aunque esto no es un requisito). Puede ser utilizado por cualquier organización, grande o pequeña, independientemente de su campo de actividad. De hecho, hay más de un millón de empresas y organizaciones en más de 170 países certificados según ISO 9001. Esta norma se basa en una serie de principios de gestión de la calidad, que incluyen un fuerte enfoque del cliente, la motivación e implicación de la alta dirección, el enfoque de proceso y la mejora continua.

Estos principios se explican con más detalle en los principios de gestión de la calidad de la ISO. El uso de ISO 9001 ayuda a garantizar que los clientes obtengan productos y servicios consistentes y de buena calidad, lo que a su vez trae muchos beneficios empresariales. (International Organization for Standardization, 2020)

British Standards Institution reveló que sus clientes con certificación ISO 9001, obtuvieron importantes beneficios comerciales: 66 % en mejora de

productos y servicios, 60 % de reducción la probabilidad de errores, 65 % inspirando confianza en su negocio, 57 % atracción de nuevos clientes y 64 % incremento su ventaja competitiva.

Autores como Sansalvador y Trigueros (2008), midieron la calidad en organización que adoptaron la norma ISO 9000.

Las empresas que implementan la certificación ISO 9001 se comprometen a desarrollar estrategias de gestión más avanzadas. Cuando se habla de dirigir los esfuerzos en calidad total, un 43 % de las empresas están dispuestas a avanzar en el marco de la normativa ISO 9001. Un Sistema de Gestión de Calidad utilizando la norma ISO 9001, cuando es desarrollado correctamente contribuye el éxito en calidad y sus costos. Al hacer referencia a empresas de alto desarrollo, según el estudio, se concluye que el 67 % de las empresas que establecieron costos de calidad mostraron un nivel alto en desarrollo. En conclusión, un sistema de gestión estandarizado o basado en una norma ISO 9001 es el motivador para que las empresas necesitan para una autentica transformación de los procesos internos, siendo así empresas mucho más competitivas en el mercado.

1.6.1. Enfoque basado en procesos

La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones.

Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada, tales como las especificaciones, los recursos, la información y servicios entre otros,

en resultados, puede considerarse como un proceso. Los resultados de un proceso han de tener un valor añadido respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso. (Ministerio de Fomento España, 2005, p.7)

La gestión de procesos no va dirigida a la detección de errores en el servicio, sino que la forma de concebir cada proceso ha de permitir evaluar las desviaciones de este, con el fin de corregir sus tendencias antes de que se produzca un resultado defectuoso.

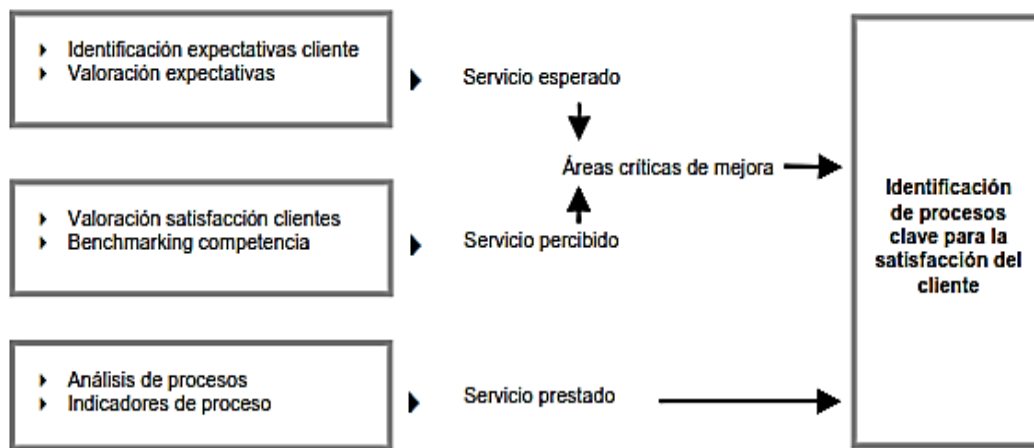
1.6.1.1. Mapa de procesos

Para adoptar un enfoque basado en procesos, la organización debe identificar todas y cada una de las actividades que realiza. A la representación gráfica, ordenada y secuencial de todas las actividades o grupos de actividades se le llama mapa de procesos y sirve para tener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto/servicio recibido finalmente por el cliente. En su elaboración debería intervenir toda la organización, a través de un equipo multidisciplinar con presencia de personas conocedoras de los diferentes procesos.

Los procesos clave inciden de un modo directo en la prestación del servicio/satisfacción del cliente externo de la organización y, por tanto, están directamente relacionados con la misión de la organización (los objetivos de negocio) y, en general, consumen gran parte de los recursos de esta. Constituyen la secuencia de valor añadido, desde la comprensión de las necesidades del cliente hasta la recepción del producto/servicio por el cliente.

Por otra parte, en la mayoría de los casos se puede afirmar que “todos los procesos que influyen directamente en la satisfacción del cliente, también lo hacen en los resultados económicos, al depender estos últimos de la respuesta de los clientes hacia los servicios de la organización” (Ministerio de Fomento España, 2005. p. 12).

Figura 3. **Proceso clave para la satisfacción al cliente**



Fuente: Ministerio de Fomento España, (2005). *Modelos para implementar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte.*

1.6.2. Norma ISO 9001:2015

La norma ISO 9001:2015, es adoptada con mayor facilidad como base para un sistema de gestión de calidad, pues brinda un mejor control de los procesos y se centra específicamente en el cliente y los empleados. Propicia un ambiente de trabajo más interesante, atractivo y que fluye de manera natural, con procesos mucho más eficientes y eficaces. Reduciendo gastos, lesiones, accidentes y atrasos en el proceso. La nueva versión hace mucho más sencillo y rápido su aplicación.

Existen cambios importantes que intervienen en esta nueva versión de la normativa ISO 9001:2015:

- a) Un nuevo esquema común para la organización y el contenido de la norma.
- b) Se elimina la necesidad que tiene de utilizar el manual de calidad y de representar a la dirección (la dirección debe participar en las auditorías).
- c) Se acentúan los términos “eficacia” y “riesgo”. Se pide que las empresas identifiquen el contexto en el que operan y localicen los riesgos y las oportunidades que tiene que ser tratadas.
- d) Se introduce el concepto de gestión de cambio.
- e) Los registros y los documentos pasan a llamarse “información documentada”.
- f) Se realiza un refuerzo en el enfoque por procesos. Por lo que se amplía el concepto de cliente.
- g) Se elimina el concepto de acción preventiva.
- h) Se empuja a las organizaciones para que aproveche las oportunidades de mejora que le ofrece la nueva norma. (Escuela Europea de la Excelencia, 2015. Párr. 5)

1.6.3. Ciclo planificar-hacer-verificar- actuar

Este ciclo puede aplicarse a todos los procesos y sistemas de gestión. Y la norma ISO 9001:2015(2015), lo describe de la siguiente manera:

Planificar: establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo

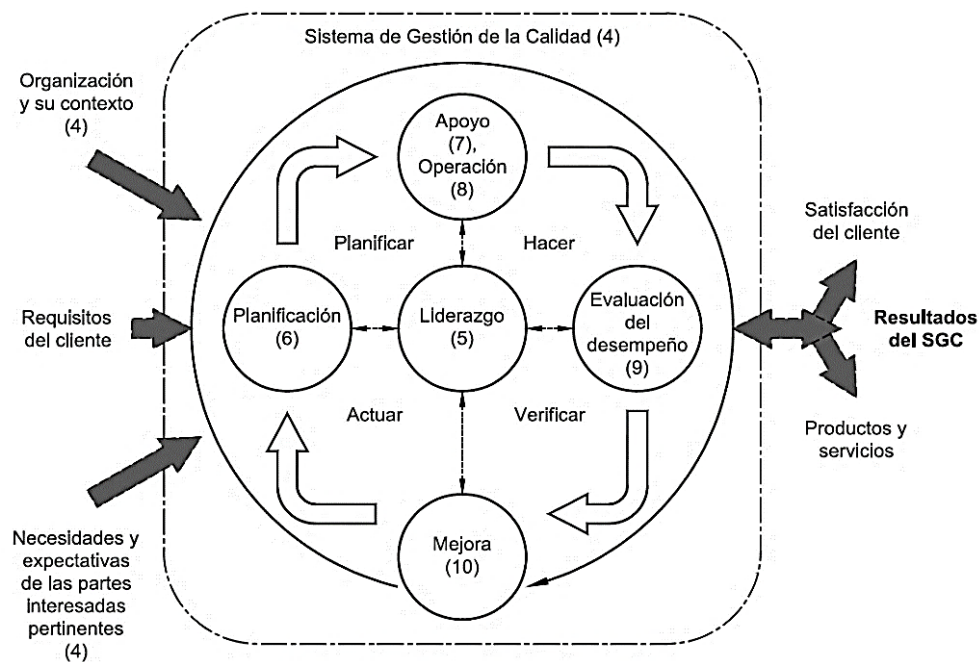
con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades.

Hacer: implementar lo planificado.

Verificar: realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados.

Actuar: tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario. (p.iv)

Figura 4. Representación de la estructura de la norma ISO 9001 para el ciclo PHVA



Fuente: Norma ISO 9001:2015, (2015). *Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar*.

Guatemala tiene varias empresas que han obtenido la certificación ISO 9001:2015, siendo la primera, ECOTERMO, quien enfatiza la importancia de establecer un sistema de gestión de calidad, como medida estratégica de

calidad pues ofrece herramientas que definen los objetivos de excelencia y políticas de cada área de la empresa. Fomenta de manera interna la mejora continua del proceso operacionales y administrativos. (Lastarria,2017, Párr. 3)

1.6.4. Norma ISO 9001:2015 - Pymes

El término Pymes, hace referencia a empresas cuyo tamaño de empleados oscila entre 1 a 200 empleados, en Guatemala. La norma considera importante su implementación, por ello es adaptable al tamaño de la empresa. Su utilización ha demostrado que las pequeñas empresas que han decidido tener un sistema de gestión basado en la norma, han demostrado un incremento en el nivel de satisfacción al cliente y menor tasa de cierre de operaciones. Permitiendo su crecimiento y desarrollo en buenas condiciones. Todas las empresas poseen una estructura organizacional que se observa como un sistema de procesos y esta sujetas a la gestión de la calidad.

Kafetzopoulos, Pantouvakis y Psomas (2013), realizaron un estudio interesante que definió y midió subjetivamente la efectividad de ISO 9001 como el logro de los objetivos de la norma y determinar su impacto en las dimensiones de desempeño de las compañías de servicios relacionadas con la calidad del producto / servicio, el desempeño operativo y financiero. Implicaciones prácticas al definir la eficacia de ISO 9001 en función de sus objetivos, los gerentes pueden saber qué mejorar para aumentar la eficacia de la norma y, por lo tanto, mejorar directamente el rendimiento de la empresa de servicios en términos de calidad y resultados operativos e indirectamente en términos de resultados financieros. Basado en los temas centrales de la efectividad de ISO 9001, este estudio empírico confirma su estructura multidimensional y determina la contribución de la

efectividad de ISO 9001 a las dimensiones específicas de desempeño de las compañías de servicios. (Párr.1)

Otro país en el que se realizó un análisis del valor que genera la implementación de la ISO 9001 en pequeñas y medianas empresas, fue España, Brotons (2016), concluye: “La mejora en los flujos de caja para el año 2012, para las empresas que cuentan con la certificación. Esta normativa, se convirtió en un valioso instrumento para contribuir con las pequeñas y medianas empresas de España, en plena crisis” (p.84).

Anholon (2017), después de implementar en siete pymes ubicadas en Jundiaí concluyen que, a pesar de los obstáculos en su implementación, la implementación del sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001, fue un éxito. Las estrategias permiten la autoevaluación de las pymes y son una herramienta que facilita a los emprendedores la mejora en sus procesos. (Párr. 1)

Un Sistema de Gestión de Calidad puede aplicarse a cualquier empresa, no importa el tamaño, o el tipo de empresa, puede ser de producción o de servicios. Guarneros (2020), indica lo siguiente:

ISO 9000, es una norma útil para diseñar un sistema de gestión de la calidad. La familia compuesta por el juego de normas 9000, 9001, 9004 y 19011 que contienen información sobre los conceptos, requisitos, metodología y auditorías del sistema de gestión de calidad son el fundamento sobre el cual se puede alinear la estructura organizacional de la empresa para adecuarse a estos principios y directrices que harán de la empresa un sistema enfocado a la satisfacción de los requerimientos y

expectativas del cliente. Las cláusulas que establece esta norma son básicamente:

1. Sistema de gestión. Requisitos generales
2. Responsabilidad y compromiso de la dirección; política de calidad
3. Gestión de los recursos
4. Realización del producto o servicio
5. Medición y análisis de datos; mejora continua. (p.1)

1.6.5. Los siete principios de la Gestión de la Calidad en ISO 9001:2015

Los siete principios de gestión de la calidad actúan como los pilares de la norma ISO 9001:2015 y marco de referencia para la dirección orientándola a la mejora continua.

1.6.5.1. Enfoque en el cliente

La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente asegurándose de que:

- a) se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- b) se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente;
- c) se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente.

(Norma ISO 9001:2015, p.4)

Un sistema eficaz de medición de la satisfacción del cliente da como resultado información confiable acerca de las calificaciones de los clientes a las

características específicas de los productos y servicios, así como de las relaciones entre estas calificaciones y el comportamiento probable del cliente en un mercado futuro. (Evans *et al.*,2008)

La empresa debe tener claro que las necesidades de sus clientes no son estáticas, sino dinámicas y cambiantes a lo largo del tiempo, además de ser los clientes cada vez más exigentes y cada vez está más informado. Por ello, la empresa no sólo ha de esforzarse por conocer las necesidades y expectativas de sus clientes, sino que ha de ofrecerles soluciones a través de sus productos y servicios, y gestionarlas e intentar superar esas expectativas día a día. No olvidar que el cliente es quien nos solicita y quien, valida nuestro trabajo, por lo que debemos ubicarlo tanto al principio como al final de nuestra cadena de valor. (Quilired, 2015, Párr. 5)

La satisfacción del cliente es también un factor importante en la utilidad neta. En un estudio se descubrió que las empresas que tienen una tasa de retención de clientes de 98 por ciento son dos veces más productivas que aquellas cuya tasa es de 94 por ciento. Otros estudios demuestran que los clientes insatisfechos comunican sus experiencias negativas a por lo menos dos veces más personas que sus experiencias positivas. (Evans *et al.*,2008)

1.6.5.2. Liderazgo

“Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización” (Norma ISO 9001:2015, 2015, p.3).

El liderazgo no solo hace referencia a los miembros de la Alta Dirección, o a las personas que están a cargo de los diferentes equipos de trabajo.

Muchas personas, dentro del sistema, asumen posiciones de liderazgo para proponer cambios, acciones y resultados. Un Sistema de Gestión de la Calidad, fallará si no trabajan para involucrar a las personas en el proyecto. (Escuela Europea de la Excelencia , 2017, Párr. 3)

1.6.5.3. Compromiso de las personas

El compromiso de las personas, a todos los niveles posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización. Su participación es vital para el funcionamiento del sistema de gestión de calidad.

La motivación del personal es clave, así como una red de comunicación que permita que todos conozcan los objetivos y su participación en la consecución de estos, así como un *feedback* adecuado, donde todos puedan aportar ideas innovadoras y propuestas de mejora. Sin estas dos acciones, difícilmente una organización pueda conseguir el compromiso del personal. (Quilired, 2015, Párr. 11)

1.6.5.4. Enfoque basado en procesos

La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización. El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización. (Norma ISO 9001:2015,2015, p. ii-iii)

1.6.5.5. Mejora

Lo que se puede medir se puede mejorar y controlar. Pero ¿mejorar para quién? Es más fácil analizar la respuesta de estas preguntas cuando se cumple con los otros principios de la Gestión de la Calidad. Si su organización desea que su Sistema de Gestión de la Calidad cumpla con el objetivo de satisfacer a los clientes, es preciso pensar siempre en la mejora continua. Las mejoras son esenciales para lograr gestionar personas y procesos. (Escuela Europea de la Excelencia , 2017, Párr.7)

1.6.5.6. Toma de decisiones basado en evidencias

Normalmente se toman decisiones apresurados, basado en la información del momento. Incluso sin contar con que esta información es incompleta, debemos sumar la influencia de otros factores como: La inexactitud de nuestra memoria para recordar situaciones similares ocurridas en el pasado, lo mucho que nos afectan nuestras emociones y situaciones personales, las relaciones y opiniones que tenemos de las personas involucradas y por último el ánimo con el que recibimos las noticias, entre otras. Para tomar decisiones acertadas, frías y objetivas debemos asegurarnos de minimizar toda subjetividad que pueda afectarlas. (Quilired, 2015, Párr.14)

1.6.5.7. Gestión de las relaciones

Una organización y sus proveedores desarrollan una relación de dependencia y beneficio mutuo, que aumenta la capacidad de ambos para generar valor. La implementación de la norma ISO 9001 puede ayudar a establecer una base sólida para mejorar la calidad y la satisfacción del cliente, gracias al principio de Gestión de relaciones. La formación y la

capacitación son formas con las cuales las organizaciones pueden generar y arraigar principios de calidad en la organización. (Escuela Europea de la Excelencia , 2017, Párr. 8)

2. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se desarrolla en una pequeña empresa de paquetería, que inicia operaciones sin plantear estrategias y procesos. La administración ignora el impacto que tiene para el negocio la definición de una cultura empresarial. Inadecuada administración y procesos operativos deficientes disminuyen la utilidad neta anual y aumenta el nivel de insatisfacción del cliente.

El progreso de la investigación consistió en estructurar el esquema de solución en fases. Primera fase consiste en la revisión documental de la calidad, de los elementos, beneficios e implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, y cómo éste se puede adaptar a pequeñas empresas de servicio. El sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015, sus siete principios y la forma en que se implementa.

En la segunda fase, se realizaron 3 visitas técnicas, una por cada sucursal. Se recolectaron datos a través de la observación directa del proceso y sus actores. Y se completó la información entrevistando a cada empleado. Se realiza el análisis de la situación administrativa de procesos y recursos de la empresa. Se establece el nivel de satisfacción al cliente, se analiza el compromiso y competencia del personal. Comprensión de la organización y su contexto, se determinan los grupos de interés y los riesgos en los procesos.

Determinar los factores que inciden, en los procesos administrativos y operativos. Realizando una reunión virtual con el personal y dirección, se analizó el contexto de la organización, se determinó a las personas de interés y elaboró un análisis de riesgos, utilizando una matriz de riesgos.

Para el diseño del plan piloto del Sistema de gestión de calidad basado en la normas ISO 9001: 2015. La investigación finalizó, con el análisis de cada requisito de la norma. Se analizó, cuales deben excluirse, por no aplicar a la naturaleza de la empresa. A través de una reunión virtual con todos los empleados y dirección, se analizaron los datos obtenidos. Se diseña el sistema de gestión acorde a la realidad, recursos y necesidades de los clientes.

Se concluye que un sistema de gestión de calidad es aplicable a una pequeña empresa, siendo una herramienta fundamental para asegurar empresas sostenibles. La mejora de los procesos es posible por medio de la aplicación del sistema de gestión basado en la norma ISO 9001:20015. La empresa cuenta con los recursos necesarios para la implementación del sistema de gestión de calidad, que permitirá a la misma enfrentar los diferentes retos del mercado.

3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Se muestran los resultados obtenidos en el transcurso de la investigación, estos fueron desarrollados tomando como referencia los objetivos propuestos de la investigación.

3.1. Objetivo 1. Diagnosticar la situación administrativa de procesos y recursos de la empresa de mensajería en oficina central y 2 sucursales

Se realizó un análisis de las condiciones y procesos de la empresa, basados en los siete principios de la Gestión de Calidad.

3.1.1. Análisis de liderazgo en la empresa de paquetería

La dirección establece sus directrices de manera empírica. Se carece de un manual de funciones y se indica al empleado su función y actividades en forma oral.

No hay definidas políticas, estrategias, objetivos y metas. Cada sucursal tiene un registro de la cantidad de paquetes enviados, en una base de datos. Esta información no es utilizada para generar metas a corto plazo. No existen incentivos ni procesos motivacionales para buscar la calidad en forma permanente; no hay retroalimentación para los empleados, acerca del avance en las ventas o la solución de inconformidades de los clientes, invisibiliza esto los problemas para el empleado. Existe poco control y supervisión a las sucursales de manera presencial.

La dirección establece las directrices de promoción y ventas. En el período de junio 2019 a junio 2020. Se realizó lo siguiente:

- Impresión de 6000 volantes, se distribuyeron de la siguiente manera: 2000 se repartieron en San Pedro San Marcos, 2000 en Quetzaltenango y 2000 en Huehuetenango. La entrega de los volantes la realizaron los auxiliares de cada sucursal.
- Publicidad en radio, en el departamento de San Marcos.
- Rifa de regalos y calendarios.
- Rifa de aniversario y regalos.
- Cambio de la publicidad, de la parte externa de las sucursales.
- Beneficios de recolección durante la pandemia.
- Regalo de una libra de envío, por 7 recibos presentados.

3.1.2. Análisis de compromiso y competencia del personal

Alta rotación de personal, en el período junio 2019 a junio 2020, se registró los siguientes cambios en la plantilla de la empresa: El equipo laboral, está constituido por 10 personas, distribuidos en tres sucursales, que conforman la empresa. En este período 6 personas salieron de la empresa. Se evaluó la tasa de rotación utilizando la siguiente fórmula:

$$R = \frac{S}{\frac{I + F}{2}} \cdot 100$$

Donde:

R = tasa de rotación

S = personal que se separó de la empresa en el período

I = personal que se tenía al inicio del período

F = personal que se tenía al final del período.

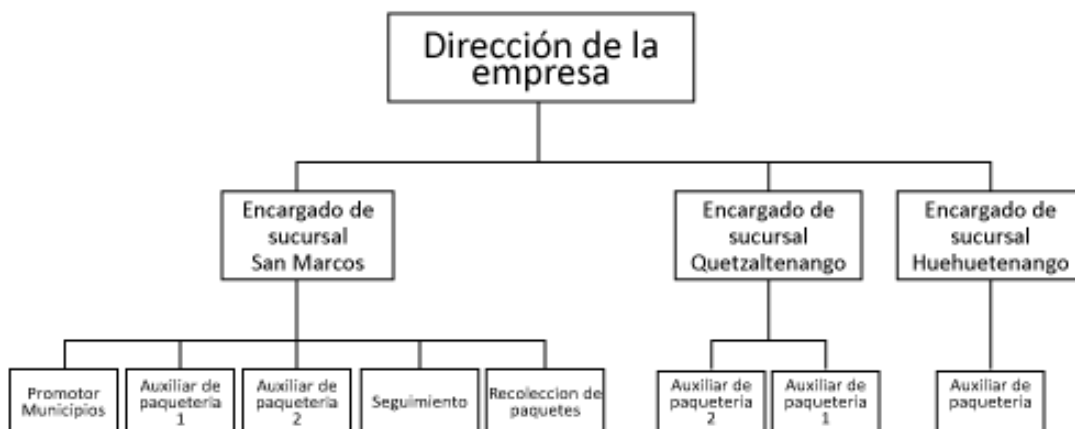
$$R = \frac{6}{\frac{(9 + 11)}{2}} \cdot 100 = 60 \%$$

En el índice se observa un alto grado de bajas en la empresa en un período corto de tiempo. Las causas de este índice son:

- Las contrataciones de personal se realizan de manera informal.
- Competencias laborales del empleado no adecuadas al puesto.
- Renuncia debido a las circunstancias provocadas, por la pandemia Covid-19.
- Falta de honestidad del empleado, en un solo caso.
- Renuncia del empleado, motivado por una mejor oferta de empleo.

La estructura interna de la empresa se representa en el siguiente organigrama.

Figura 5. **Organigrama Empresa de Paquetería**



Fuente: elaboración propia.

Se realizó una evaluación del perfil académico de cada empleado de la empresa. Se determinó que un 50 % del personal, cuenta con un nivel educativo aceptable (estudios universitarios), el resto tiene un nivel bajo (nivel medio), pero sus habilidades demuestran que son aptos, para las actividades asignadas.

La deficiencia se encuentra en la administración, las competencias, experiencia y conocimientos son bajos respecto del manejo administrativo, aplicaciones del liderazgo, aplicación de estrategias para la búsqueda del desarrollo empresarial y la calidad.

Tabla III. Perfil académico del personal que conforma la empresa

Puesto	Nivel Académico
Oficina San Marcos	
Dirección	Maestra de Educación Primaria
Encargado de pagos	Bachiller en Ciencias y Letras
Auxiliar de paquetería 1	6to. Semestre en Administración de Empresas
Auxiliar de paquetería 2	6to. Semestre Licenciatura en Psicología
Seguimiento	9no. Semestre de Auditoria
Recolección de paquetes	Bachiller en Ciencias y Letras
Promoción municipios	Bachiller en Ciencias y Letras
Oficina Huehuetenango	
Encargado de sucursal	Maestra de Educación Primaria
Auxiliar de paquetería	2do. Semestre de Psicología
Oficina Quetzaltenango	
Encargado de Oficina	Ingeniero Industrial
Auxiliar de paquetería	Perito Contador
Auxiliar de paquetería	Secretaria

Fuente: elaboración propia.

3.1.3. Análisis de los procesos de la empresa

La responsabilidad de las actividades no está asignada a un empleado. No hay procesos estandarizados para las sucursales, cada una trabaja de manera diferente. No se realiza análisis, medición, seguimiento y retroalimentación de los procesos.

- Recolección de datos

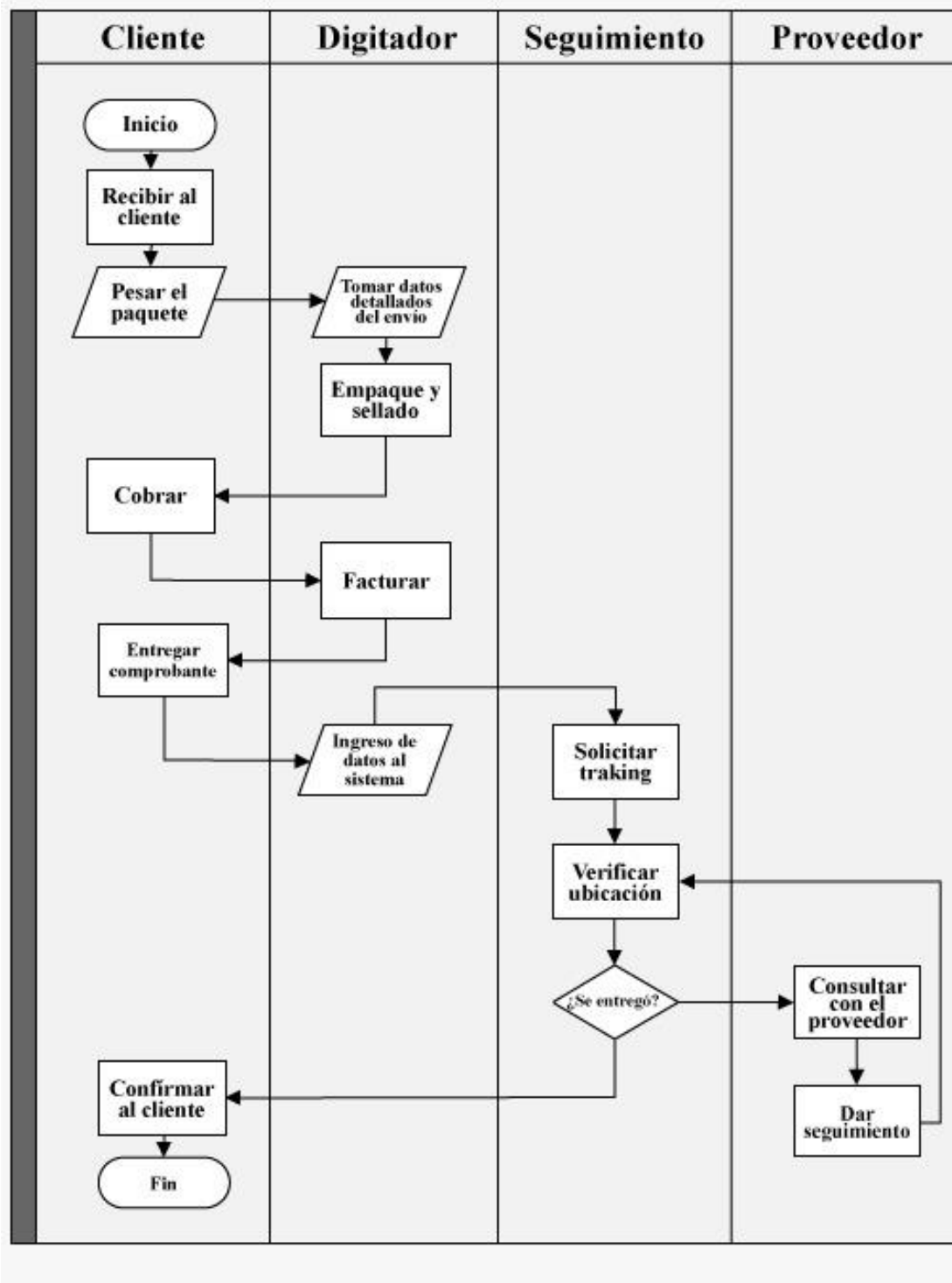
Se tiene una ficha de registro que se llena a mano y el seguimiento se realiza por medio de la página del proveedor.

Los procesos esenciales para brindar el servicio son:

- Recepción de paquetería
- Consolidado de envío
- Seguimiento de paquetes

La empresa de paquetería es una empresa de servicios. Por ello, la importancia de los procesos en los que se interactúa con el cliente.

Figura 6. Diagrama de flujo procesos operativos



Fuente: elaboración propia.

Se analizan de manera general las causas de la deficiencia en los procesos administrativos y el nivel de insatisfacción del cliente, por medio de un diagrama Ishikawa (figura. 7).

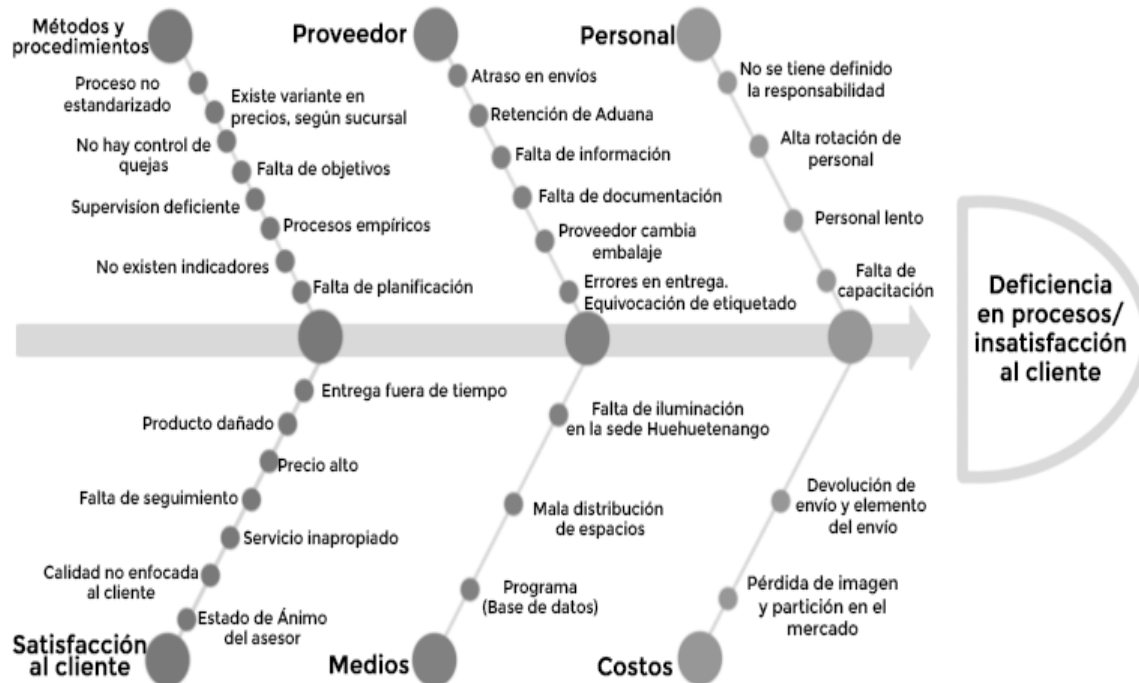
Entre las causas que afectan al proceso están:

- Procesos no estandarizados y empíricos
- Supervisión deficiente
- Falta de planificación de actividad
- Falta de objetivos de calidad e indicadores
- Mala distribución de los espacios
- Falta de iluminación
- Falta de capacitación al personal

Las causas de insatisfacción al cliente son:

- Atrasos en entrega de envíos
- Estado de ánimo del asesor
- Calidad no enfocada al cliente
- Información insuficiente
- Proveedor cambia embalaje
- Errores en etiquetado
- Falta de seguimiento
- Producto dañado
- Personal lento

Figura 7. Diagrama Ishikawa deficiencia de procesos/satisfacción al cliente



Fuente: elaboración propia, basado en Diagrama Ishikawa.

3.1.4. Análisis de mejora

La empresa no cuenta con misión, visión, objetivos estratégicos, políticas de calidad, objetivos de calidad. No existen indicadores de desempeño, no hay metas establecidas en ventas. Aun así, muestra un incremento en sus ventas.

En el período de junio 2019 a junio 2020, la empresa realizó 5,409 envíos de paquetes a Estados Unidos, haciendo un promedio mensual de 416 envíos. Se establece que la temporada alta, se encuentran identificadas en los siguientes períodos: semana anterior a semana santa, noviembre y diciembre.

Tabla IV. Registro de envíos por mes en el periodo junio 2019 –junio 2020

Mes	Sucursal Huehuetenango	Sucursal San Marcos	Sucursal Quetzaltenango
Junio 2019	39	270	29
Julio 2019	42	401	22
Agosto 2019	48	410	20
Septiembre 2019	79	358	27
Octubre 2019	21	260	44
Noviembre 2019	37	399	40
Diciembre 2019	50	275	35
Enero 2020	40	300	30
Febrero 2020	72	378	35
Marzo 2020	26	276	22
Abril 2020	19	260	20
Mayo 2020	16	424	30
Junio 2020	35	480	40

Fuente: elaboración propia.

3.1.5. Resultado de toma de decisiones basado en la evidencia

Actualmente, se realiza un registro de los envíos tomando los datos siguientes: sucursal, número de envío, nombre del remitente, número de teléfono remitente, nombre del destinatario, número de teléfono destinatario, proveedor, costo, estado. Al no existir pruebas o números que puedan proporcionar información, las decisiones son tomadas de manera empírica. Las medidas correctivas que se han implementado, al existir un reclamo por parte del cliente, se toma en ese momento y muchas veces solamente se aplica en la sucursal donde sucedió el incidente.

3.1.6. Resultado del análisis de gestión de las relaciones

Gestión de relaciones, las empresas cuyas relaciones entre el cliente y proveedor, son buenas aumentará el nivel de satisfacción del cliente y mejorará

la percepción de los servicios que suministra. La comunicación con el proveedor es deficiente.

3.1.7. Enfoque en el cliente

El análisis de la satisfacción al cliente se evaluó con una encuesta, que presenta los siguientes resultados: El 67 %, de los encuestados está altamente satisfecho con la relación calidad ofrecida; versus precio, el resto, lo considera bueno. En cuanto al nivel de satisfacción con la empresa, 67 % indica estar altamente satisfecho, 18 % muy satisfecho y el 15 % satisfecho. El 98 % de clientes recomendaría los servicios de la empresa a un familiar o amigo. En general la empresa tiene buena aceptación. El precio es un factor importante en la percepción del cliente. Los clientes indican que lo que más les agrada del servicio prestado por la empresa de paquetería es:

- Empaque adecuado de los paquetes.
- Atención de las encargadas de recepción de paquetes.
- Menor restricción de tipos de cosas que se pueden enviar.

Aspectos por mejorar:

- Iluminación en la sucursal Huehuetenango
- Mejora en los precios, sucursal Quetzaltenango
- Mejora en la parte externa de la sucursal Huehuetenango
- Ampliación de servicios

En cuanto a la atención de las asistentes de paquetería, el 95 % de los encuestados indica que se han atendido a sus necesidades, el 97 % considera suficientes los conocimientos de la asistente que le atendió y un 87 % considera excelente la empatía de quien le atendió. Se evaluó los reclamos recibidos en el

mes de agosto 2020, en las tres sucursales. Se determinó el porcentaje y costo de estos.

Tabla V. Tabla reclamos del cliente

Categoría	Porcentaje
Porcentaje de reclamos de envíos en un mes	10.75 %
Porcentaje de envíos entregados en tiempo	95.43 %
Costo derivado de reclamos sobre ganancia neta	7.21 %

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se detallan las fórmulas utilizadas:

$$\text{Porcentaje de reclamos en un mes} = \frac{\# \text{ de envíos con reclamos en un mes}}{\# \text{ total de envíos en un mes}} \cdot 100$$

$$\text{Porcentaje de reclamos en un mes} = \frac{73}{679} \cdot 100 = 10.75 \%$$

$$\text{Porcentaje de envíos entregados en tiempo} = \frac{\# \text{ de envíos entregados en tiempo en un mes}}{\# \text{ total de envío en un mes}} \cdot 100$$

$$\text{Porcentaje de envíos entregados en tiempo} = \frac{648}{679} \cdot 100 = 95.43 \%$$

$$\text{Costo derivado de reclamos} = \frac{\text{costo de devoluciones}}{\text{utilidad mensual}} \cdot 100$$

$$\text{Costo derivado de reclamos} = \frac{2450}{33950} \cdot 100 = 7.21 \%$$

Del total de envíos realizados en el mes de agosto 2020, el 10.75 % corresponde a reclamos por el cliente. Estos se deben a tres factores: Atraso en la entrega, retención de aduana y daño en paquetes. En la tabla IV, se visualiza cuál es el porcentaje de estos factores.

Tabla VI. **Causas reclamos en el servicio**

Causa	Porcentaje
Atraso en entregas	58 %
Retención de aduana	15 %
Daño de paquetes	27 %

Fuente: elaboración propia.

El porcentaje mayor corresponde al atraso de entrega, se concluye que las causas son:

- Falta de información del destinatario
- Atraso de vuelos debido, a condiciones climáticas
- Error en la etiqueta de envío
- Proveedor no recolecta en tiempo

La empresa se compromete con el cliente, a garantizar que el 100 % de sus envíos llegarán a su destino en condiciones adecuadas. Cuando se presenta un reclamo por daño al paquete, se realiza de nuevo el envío sin costo para el cliente y el contenido del paquete se repone en su totalidad. El costo para gratificar al cliente representa el 7.21 % de la utilidad neta. Además, la pérdida de confianza en los clientes.

3.2. Objetivo 2. Analizar los factores críticos que inciden en los procesos administrativos y operativos de la empresa de paquetería y mensajería

Se consideran las cuestiones externas e internas que impactan en los objetivos de calidad y en la planificación del sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001: 2015.

3.2.1. Comprensión de la organización y su contexto

Se determina las cuestiones internas y externas, que influyen en el propósito y dirección estratégica, afectando la capacidad del logro del sistema de gestión de calidad. De acuerdo con los resultados obtenidos, en el análisis de la situación actual de la empresa, se solicitó al personal de las tres sucursales y personal administrativo, elaborar de manera conjunta el análisis FODA de la institución. Esta herramienta permitió determinar:

Tabla VII. Cuadro análisis FODA de la empresa de paquetería

Amenazas	Fortalezas
Alza del dólar, como moneda de cambio internacional. Correo de Guatemala S.A. inicie operaciones de manera eficaz. Pandemias Competencia en el mercado, a bajo costo. Crecimiento lento en el mercado. Bajos costo de envíos por empresas que trabajan por medio de mensajero. Suspensión de actividades, como consecuencia de la pandemia, como propuesta del gobierno de turno.	Nivel de satisfacción al cliente es alto. Proveedores de calidad. Experiencia en el campo de empresas de mensajería y paquetería. Control financiero externo. Personal cuenta con valores implícitos.
Oportunidades	Debilidades
Expansión de mercado, a través de elevar el número de sucursales a nivel nacional. Falta de cumplimiento de entregas por la competencia. Mala atención al cliente de la competencia. Aval de empresas DHL, UPS y FEDEX.	Infraestructura poco adecuada. Falta procesos administrativos sistematizados. No se tiene definidas, las responsabilidades de cada empleado. Alta rotación de personal que genera inestabilidad laboral y funcional, Falta de programas adecuados. Falta de capacitación al personal. Procesos no estandarizados. Costo de venta alto. No hay cartera de clientes en sucursales. Instalación obsoleta, en una de las sucursales. Falta de estrategias para aumentar la cartera de clientes. Falta de personal calificado y eficiente, en la atención al cliente, en las sucursales.

Continuación tabla VII.

	Poca experiencia del personal en las sucursales.
--	--

Fuente: elaboración propia.

Estrategias de mejora:

Identificar los procesos clave y plantear una mejora en los mismos. Identificar y definir las partes interesadas. Definir política de calidad, objetivos de calidad e indicadores de logro. Análisis del requerimiento del cliente. Estimar los beneficios de la implementación del sistema de gestión de calidad. Mejorar los procesos operativos. Definir las competencias de los empleados.

3.2.2. Grupo de Interés

Se definen las partes interesadas, internas y externas de la empresa. Estableciendo sus necesidades y expectativas. Así como las exigencias de los interesados. Y se identifica posibles riesgos y oportunidades, para cada una de ellas.

Tabla VIII. Partes interesadas de la empresa de paquetería

Partes Interesadas	Necesidades / Expectativas	Requisitos de las partes interesadas	Riesgos / Oportunidades
--------------------	----------------------------	--------------------------------------	-------------------------

Clientes	Capacidad de satisfacer sus necesidades, expectativas y requisitos. Comunicación y seguimiento de los paquetes, así como el	Relación precio / calidad competitiva. Atención antes y después del servicio.	Oportunidades: Su trato continuo nos permite conocer sus gustos y necesidades. Su retroalimentación ayudará a mejora del servicio.
----------	---	--	---

Continuación tabla VIII.

	manejo de inconformidades. Enviar paquetes que lleguen a su destino en forma segura y ágil. Esperan un buen servicio, eficiencia, buen trato y agilidad.	Adaptar el servicio a sus necesidades.	Riesgo: Pérdida del cliente y clientes potenciales. Quejas y reclamos.
Empleados	Empleo seguro, Remuneración adecuada, Participación, Seguridad en el trabajo.	Buena presentación	Oportunidades: Capacitación Riego: Alta rotación de personal. Falta de experiencia.
Proveedores	Relaciones a largo plazo. Pago puntual,	Precios bajos, servicio de calidad	Mal servicio
Competencia	Investigación de la competencia.	Identificar el contexto y la gestión de riesgos	Resulta imprescindible conocer quiénes son nuestros competidores y mantener esta información actualizada para detectar posibles amenazas y tener capacidad de antelación y reacción en el mercado.
Propietarios	Productividad, costos, rentabilidad, beneficio y crecimiento de la empresa	Control de procesos. Buen clima laboral, mejoramiento continuo Aumento de clientes	Sus decisiones son de obligatoria aplicación para la empresa.

Fuente: elaboración propia.

3.2.3. Riesgos de proceso

Para el análisis de los riesgos en los procesos se realizó una matriz de riesgos. En esta tabla, se visualiza en color amarillo, la actividad que tiene mayor impacto y mayor probabilidad de suceder. En la última fila se visualiza las acciones correctivas.

Tabla IX. Matriz de riesgos procesos empresa de paquetería

Identificación del riesgo			Análisis			Medidas de control
Actividad	Riesgo	Consecuencia	Probabilidad	Impacto	Evaluación	Acciones correctivas
Información incorrecta del destinatario	Paquete extraviado	Pérdida de confianza del cliente	3	3	6	Verificar todas las direcciones, en la base de datos Melissa antes de realizar la guía, de ser incorrecta corroborar con el cliente en destino.
No tomar en cuenta el peso volumétrico del paquete	Cobro incorrecto, atraso de 1 día	Cobro por libra adicional	3	2	5	Tomar las medidas de la caja y utilizar la fórmula para volumen en todos los paquetes.
Embalaje inadecuado	Daño de producto	Reposición del envío	4	3	7	Poner a la venta en tienda material de empaque o indicar al cliente que debe cambiar su empaque.
Mercadería dañada en destino	Reposición del envío	Menor ganancia neta	4	4	8	Solicitar al proveedor la reposición del valor declarado del paquete.
Envío incorrecto, traslape de guías	Paquete incorrecto, atraso o pérdida del paquete	Reposición del envío	4	4	8	Todos los paquetes al momento de su recepción deben ser etiquetados con el número de guía y colocarle la guía física que le corresponde. Si es error del proveedor se procede a solicitar la devolución del valor declarado.
Retención de Aduana	Pérdida del paquete	Reposición del envío	3	4	7	Verificar que se envíe la documentación requerida. Y evitar los productos restringidos.
Falta de documentación requerida en el país de destino	Retención de aduana	Pérdida de confianza del cliente	2	3	5	Especificar al cliente, que existe la posibilidad que aduana de destino solicite alguna información adicional o el pago de impuesto, que debe realizar el destinatario.
Alimentos dañados	Reposición del envío	Menor ganancia neta	4	4	8	Alimentos solo se enviarán a EEUU, estos deben tener un tiempo de vida mayor a 3 días, deben enviarse con un embalaje adecuado, que evite que se dañe o descomponga.
Cambios climáticos, que detengan los vuelos	Atraso en entrega, productos perecederos pueden descomponerse.	Reposición del envío	2	4	6	Informar a los clientes sobre la causa del atraso en la entrega, en caso de alguna pérdida realizar el reclamo.
Enviar productos restringido	Proceso de investigación a la empresa	Problemas legales	1	5	6	Verificar el contenido de todos los paquetes.

Fuente: elaboración propia.

Tabla X. Tabla de probabilidad e impacto para matriz de riesgo

Probabilidad	Impacto
5 una vez por semana	5 Catastrófico
4 una vez por mes	4 Mayor
3 una vez por semestre	3 Moderado
2 una vez por año	2 Menor
1 imposible	1 Insignificante

Fuente: elaboración propia.

3.3. Objetivo 3. Determinar los beneficios Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para mejorar la administración y procesos operativos de una empresa de mensajería y paquetería

Entre los principales beneficios de la aplicación de la norma ISO 9001:2015 en la empresa de paquetería, se determina lo siguiente:

La empresa de paquetería es nueva y no tiene posicionamiento en el mercado local. Con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la normativa ISO 9001:2015 se espera mejorar su credibilidad e imagen y convertirla en una herramienta de mercadeo. Mejorando la imagen del servicio de paquetería. En cuanto a la administración se tomarán decisiones basadas en pruebas disponibles, para dejar de tomar decisiones a base prueba y error hasta encontrar una solución.

Ofrece niveles altos de satisfacción al cliente, alineando la política de calidad con los objetivos de calidad. Estos serán los indicadores de desempeño esperados con la implementación. En consecuencia, aumentara la cantidad de clientes nuevos.

$$\text{Clientes satisfechos} = \text{Recompra} + \text{Nuevos clientes referidos}$$

Mejor integración de procesos, los beneficios esperados en con la nueva forma de realizar el trabajo, es que los procesos se realicen secuencialmente, agregando valor a las entradas y en consecuencia las salidas satisfagan los requerimientos de los clientes y la mejora del servicio. Con ello el proceso sea eficiente, fluido y orientado al cliente. El piloto establece una mejora en los procesos operativos, de evaluación y de dirección. Se define las funciones de

manera clara y definida. Evitando la duplicada de tareas, estableciendo roles específicos.

Fomento a la capacitación y aprendizaje organizacional. Los empleados fomentaran la comunicación con todo el equipo de trabajo. Realizaran sus tareas con mayor motivación y compromiso.

Se espera disminución en los costos por reposición de envíos y errores cometidos al momento de recibirlo.

Para determinar los beneficios de la implementación del Sistema de Gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 de manera cuantitativa, se establecen los indicadores de desempeño basados en los objetivos y políticas de calidad, propuestos en el estudio piloto. Ver tabla XI.

3.4. Objetivo 4. Propuesta de Sistema de Gestión. Procesos operativos e indicadores del Sistema de Gestión de Calidad con base en la norma ISO 9001:2015 para la empresa de mensajería

Después de realizar el análisis, se realiza la propuesta piloto de la implementación del sistema de gestión de calidad, basado en la norma ISO 9001:2015 en la empresa de paquetería y mensajería. El piloto se diseña para ser implementado en la sucursal, Quetzaltenango. Las oficinas de San Marcos y Huehuetenango trabajan de igual manera. Por lo que. Si los resultados logran superar los objetivos propuestos, se procede a aplicarlo tanto en las oficinas restantes, como en los nuevos proyectos ya planificados (la apertura de dos sucursales).

3.4.1. Desarrollo de la propuesta Sistema de Gestión basado en la norma ISO 9001:2015

El propósito de esta investigación es el diseño de un sistema de gestión aplicado a la empresa, que incremente la productividad y eficiencia de los procesos. Se compara los requisitos establecidos por la norma y descarta los no aplicables a la empresa.

- Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 2001:2015

Esta estará disponible como información documentada en cada sucursal. Se comunicará a cada uno de los empleados de las tres sucursales, siendo responsable el administrador de cada una de ellas. Estará disponible para cada una de las partes interesadas.

3.4.2. Alcance del Sistema de Gestión de Calidad

El alcance del Sistema de Gestión de calidad de la empresa de mensajería, ubicada en los departamentos de Quetzaltenango, Huehuetenango y San Marcos, aplica a los servicios de recepción y envío de paquetería nacional e internacional.

3.4.3. Liderazgo

La dirección de la empresa se compromete a manifestar liderazgo y responsabilidad con relación al sistema de gestión de calidad, asumiendo el compromiso de la eficiencia de este de manera estratégica. Cada integrante de la empresa se sentirá parte importante en los resultados obtenidos.

3.4.4. Alineación de la declaración de política de calidad con los objetivos de calidad indicadores de desempeño

Cumpliendo con las especificaciones de mejora. Se determina y aplica los criterios y métodos, necesarios para asegurar la operación eficiente y el control de estos procesos.

Tabla XI. **Objetivos de calidad alienados a la política y objetivos de calidad**

Intenciones de la Declaración de Política	Objetivos de calidad	KPI	Meta	Frecuencia
Aumentar la satisfacción de nuestros clientes	Incrementar el porcentaje de satisfacción de nuestros clientes	<i>Encuesta semestral a clientes.</i> <i>El 90 por ciento de los encuestados debe estar altamente satisfecho con el servicio.</i>	90 %	Semestral
	Aumentar el índice de entregas en tiempo	$\frac{\# \text{ de envíos entregados en tiempo en un mes}}{\# \text{ total de envío en un mes}} * 100$	98 %	Semestral
	Disminuir el índice de reclamos de los clientes	$\text{Porcentaje de reclamos en un mes} = \frac{\# \text{ de envíos con reclamos en un mes}}{\# \text{ total de envíos en un mes}} * 100$	5%	Trimestral
Aumentar la cantidad de clientes	Recomendación del cliente satisfecho a sus familiares.	<i>Encuesta semestral a clientes.</i> <i>El 95 por ciento de los encuestados indica que recomendaría el servicio a sus familiares.</i>	95 %	Semestral
	Aumentar la percepción entre calidad – precio del servicio	<i>Encuesta semestral a clientes</i> <i>El 85 por ciento de los encuestados indica Excelente la relación entre calidad ofrecida y precio del servicio.</i>	85 %	Trimestral

Continuación tabla XI.

	Aumentar la cantidad de clientes nuevos	$\frac{\text{Índice de clientes nuevos} = \frac{\text{número de clientes nuevos mes actual}}{\text{número de clientes nuevos mes anteriores}} - 1 * 100$	10%	Mensual
	Aumentar cantidad de envíos	$\frac{\text{Índice de cantidad de envíos mensual}}{\frac{\text{número de envíos mes actual}}{\text{número de envíos mes anterior}} - 1 * 100}$	10 %	Mensual
Mejora de los procesos	Disminuir el costo derivado de pago por reclamos	$\text{Costo derivado de reclamos} = \frac{\text{costo de devoluciones}}{\text{utilidad mensual}} * 100 =$	5%	Semestral
	Disminuir el número de envíos con atraso de entrega debido a errores cometidos en sucursal.	$\frac{\text{Índice de envíos con demora, por errores en sucursal}}{\frac{\text{número de envíos con errores cometidos en sucursal trimestre actual}}{\text{número de envíos con errores cometidos en sucursal trimestre anterior}} - 1 * 100}$	5%	Trimestral
Aumentar al porcentaje de sentido de pertenecía de los empleados	Mejora de instalaciones y recursos	Encuesta trimestral a empleados El 95 por ciento de los encuestados indica que las instalaciones y recursos son adecuados para los procesos	95%	Trimestral
	Capacitación	Encuesta trimestral a empleados El 95 por ciento de los encuestados indica Excelente ambiente laboral y capacitación.	95%	Trimestral

Fuente: elaboración propia.

3.4.5. Sistema de Gestión de Calidad y sus procesos

Se definen los procesos forzosos para el sistema de gestión de calidad en la empresa, que generan impacto en el servicio. Acorde a su naturaleza los procesos se distribuyen de la siguiente manera:

Procesos de dirección o estratégicos

- Dirección estratégica
- Revisión de la dirección

Procesos productivos

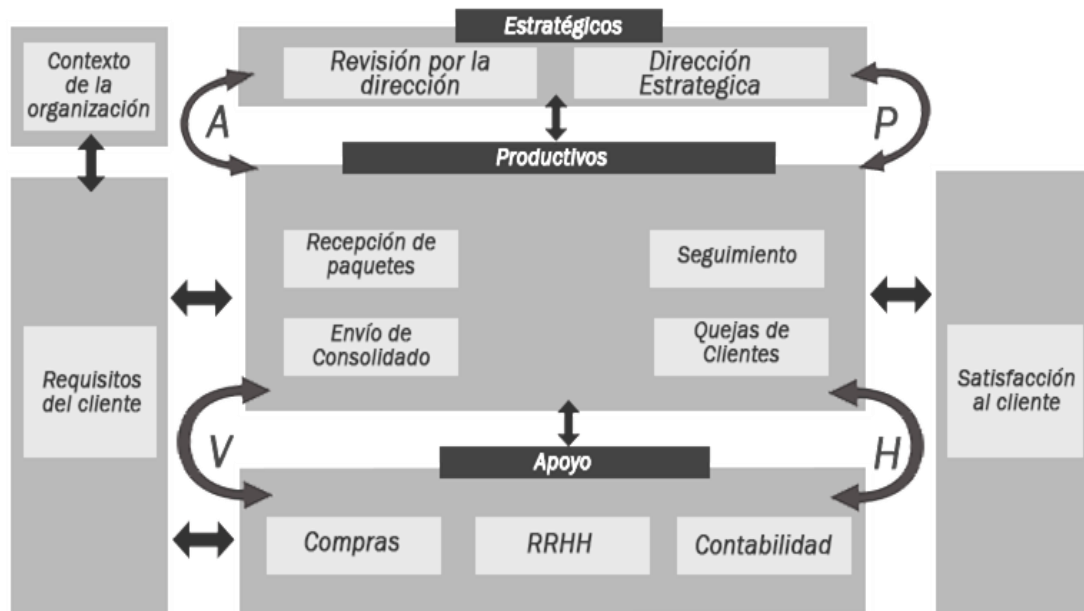
- Recepción de paquetería
- Envío de consolidado
- Ingreso de gastos al sistema
- Seguimiento de paquetería
- Quejas de los clientes

Procesos de apoyo

- Compras
- Recursos humanos
- Contabilidad

Además de los procesos propios del servicio, se deben incluir, los procesos de planificación, medición y mejora. En la figura 9, se identifican los procesos y la relación que guardan entre sí, utilizando un mapa de procesos.

Figura 8. Mapa de procesos



Fuente: elaboración propia.

Se definen los procedimientos, indicadores, responsabilidades y especificaciones de calidad. Para la empresa de paquetería, le corresponde 10 procesos, que serán parte del SGC (Sistema de Gestión de Calidad). En el siguiente cuadro se detalla las actividades con sus entradas y salidas. También se describen responsables, criterios y métodos de control de calidad. Usando como base para la tabla el diagrama SIPOC (*supplier, input, process, output, customer*).

Tabla XII. Tabla de planificación de procesos

PLANIFICACIÓN DE PROCESOS (ENTRADAS Y SALIDAS)

Entradas	Proceso Proveedor	Actividad	PHVA	Responsable	Suplente	CALIDAD		
						Criterios a Controlar	Método de Control	Resultado
Solicitud de servicio	Cliente	1. Recepción de paquetería	H	Asistentes	Responsable de sucursal	Tipo de envío, restricciones de envío, información del cliente	Tabla de precio al público	Recepción realizada
Solicitud de servicio	Cliente	3. Embalar paquete	H	Asistentes	Responsable de sucursal	Elementos del envío	Formulario de envío	Paquete embalado
Operación diaria	Aplicativo Interno	4. Envío de consolidado	H	Asistentes	Responsable de sucursal	Paquetes verificados, sellados, etiquetados y embalados	Manifiesto	Envío de consolidado
Operación diaria	Aplicativo Interno	5. Seguimiento de paquetes	H	Asistentes	Responsable de sucursal	Situación actual de paquetes, solucionar inconvenientes	Base de datos seguimiento	Seguimiento de paquetes
Solicitud de Información	Cliente	6. Brindar información a nuevos clientes	H	Asistentes	Asistentes	Información al cliente, tipo de envío, precio, volumen	Tabla de precio al público	Cliente informado
Queja o reclamo del cliente (llamada, verbal, redes sociales)	Cliente	7. Responder quejas y reclamos	H	Responsable de sucursal	Gerente	Priorización de la queja	Aplicativo interno	Queja redirigida a proceso interno.
Reporte Mensual	Aplicativo Interno	8. Retroalimentar a los operadores sobre las fallas del servicio	H	Responsable de sucursal	Gerente	Calidad del servicio (tono de voz, amabilidad, atención oportuna, protocolo de servicio)	Aplicativo interno	Compromiso verbal
Reporte Mensual	Aplicativo Interno	9. Tomar acciones de mejoras	A	Responsable de sucursal	Gerente	Resultados de indicadores y hallazgos	Repte Toma de Acciones correctivas mensual	Plan de acción correctivo / mejora
Reporte Mensual	Mejoramiento y estandarización	10. Medir indicadores de calidad	V	Responsable de sucursal	Gerente	Cumplimiento de metas en indicadores.	Cuadro de indicadores	Informe de evaluación

Fuente: elaboración propia.

3.4.6. Diagrama de procesos propuesta de mejora

Esta herramienta valiosa, se utilizó para la mejora de los procesos actuales.

Procesos Operativos: Estos se centran en la entrega del servicio al cliente de la empresa de paquetería. A partir del diagrama de flujo de los procesos, se realiza esta propuesta.

Tabla XIII. Descripción de procedimiento

Recepción de paquetes

Fecha de levantamiento:				25.04.2021
Nombre del Procedimiento: Recepción de Paquetes				
Objetivo: Realizar las operaciones de recepción y envío a proveedor de paquetes				
Paso	Responsable	Dependencia	Actividad	Documento
1	Auxiliar de paquetería	Atención al cliente	Recepción del cliente	
2	Auxiliar de paquetería	Operaciones	Información al cliente	
3	Auxiliar de paquetería	Operaciones	Pesar el paquete	
4	Auxiliar de paquetería	Operaciones	Cálculo de peso volumétrico	
5	Auxiliar de paquetería	Operaciones	Determinar el costo del envío	
6	Auxiliar de paquetería	Operaciones	Empaque de paquete	
7	Auxiliar de paquetería	Operaciones	Llenar formulario de envío	Formulario de Envío
8	Auxiliar de paquetería	Operaciones	Cobro del envío	
9	Auxiliar de paquetería	Operaciones	Facturación	Factura contable
10	Auxiliar de paquetería	Operaciones	Llenar formulario virtual	
11	Auxiliar de paquetería	Operaciones	Llenar manifiesto	Formulario de manifiesto
12	Auxiliar de paquetería	Operaciones	Entregar a proveedor de envíos local	Guía de envío
Elaboro:			Aprobó:	
Reviso				
Observaciones:				

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIV. Descripción de procedimiento

Seguimiento de paquetes

Fecha de levantamiento:				25.04.2021
Nombre del Procedimiento: Seguimiento				
Objetivo: Realizar, verificar y ubicar el tránsito. Entrega y recepción de paquetes.				
Paso	Responsable	Dependencia	Actividad	Documento
1	Auxiliar de paquetería	Operaciones	Solicitar <i>tracking</i>	
2	Encargado de seguimiento	Seguimiento	Verificar el tránsito del paquete	
3	Encargado de seguimiento	Seguimiento	Si el paquete está en tránsito normal se agrega al reporte diario	Reporte diario de seguimiento
4	Encargado de seguimiento	Seguimiento	Si el paquete no tiene tránsito normal Se llama al proveedor solicitando información	
5	Encargado de seguimiento	Seguimiento	Se comunica con call center en EEUU para confirmar información	
6	Encargado de seguimiento	Seguimiento	Se comunica con el cliente para explicar el motivo de la demora.	
7	Encargado de seguimiento	Seguimiento	Se monitorea diario.	
8	Encargado de seguimiento	Seguimiento	Se confirma con el cliente en EEUU la recepción de su paquete	Reporte diario de seguimiento
9	Encargado de seguimiento	Seguimiento	Si no lo encuentra se llama a call center para revisar su ubicación	
10	Encargado de seguimiento	Seguimiento	Llamar al cliente en Guatemala para confirmarle que su familiar ha recibido el paquete	
11	Encargado de seguimiento	Seguimiento	se brinda información adicional y se promociona para siguiente envío	
Elaboro:			Aprobó:	
Reviso				
Observaciones:				

Fuente: elaboración propia.

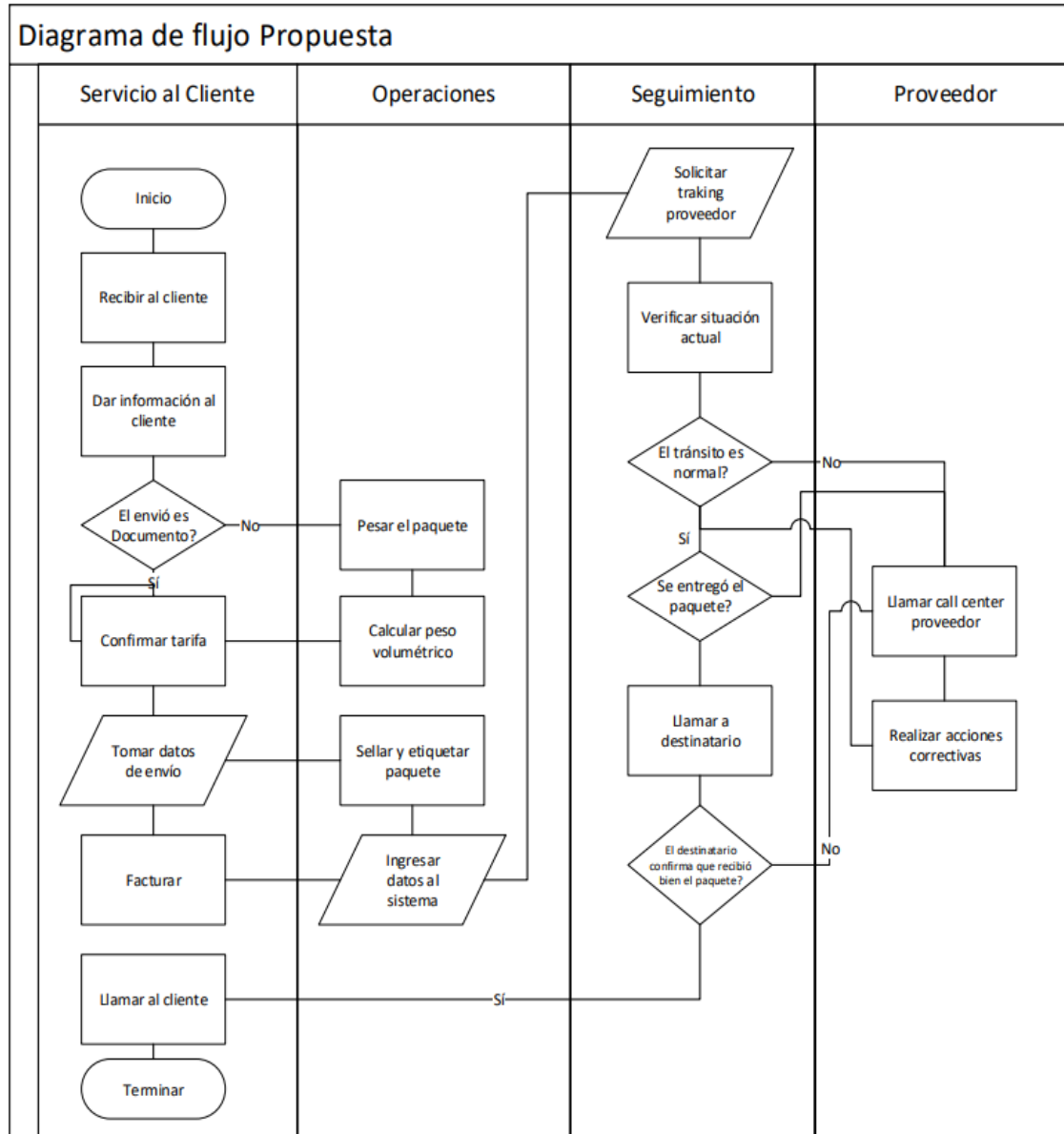
Tabla XV. Descripción de procedimiento

Reclamos del cliente

Fecha de levantamiento:				25.04.2021
Nombre del Procedimiento: Reclamos de cliente				
Objetivo: Recibir, registrar y dar solución a los reclamos del cliente.				
Paso	Responsable	Dependencia	Actividad	Documento
1	Cliente		Reclamo del cliente	
2	Encargado de Seguimiento	Seguimiento	Llenar el formulario de reclamo	Formulario de reclamos
3	Encargado de Seguimiento	Seguimiento	Se puede solucionar, comunicar al cliente	
4	Encargado de Seguimiento	Seguimiento	No se puede solucionar, iniciar con proceso de investigación.	
5	Encargado de Seguimiento	Seguimiento /proveedor	Comunicarse con el proveedor	
6	Dirección	Administración	Solucionar el problema	
7	Encargado de Seguimiento	Seguimiento	Comunicación con el cliente	
8	Encargado de Seguimiento	Seguimiento	Registro de la queja	Registro de quejas
9	Dirección	Administración	Tomar medidas correctivas	
10	Dirección	Administración	Comunicación al personal	
Elaboro:			Aprobó:	
Reviso				
Observaciones:				

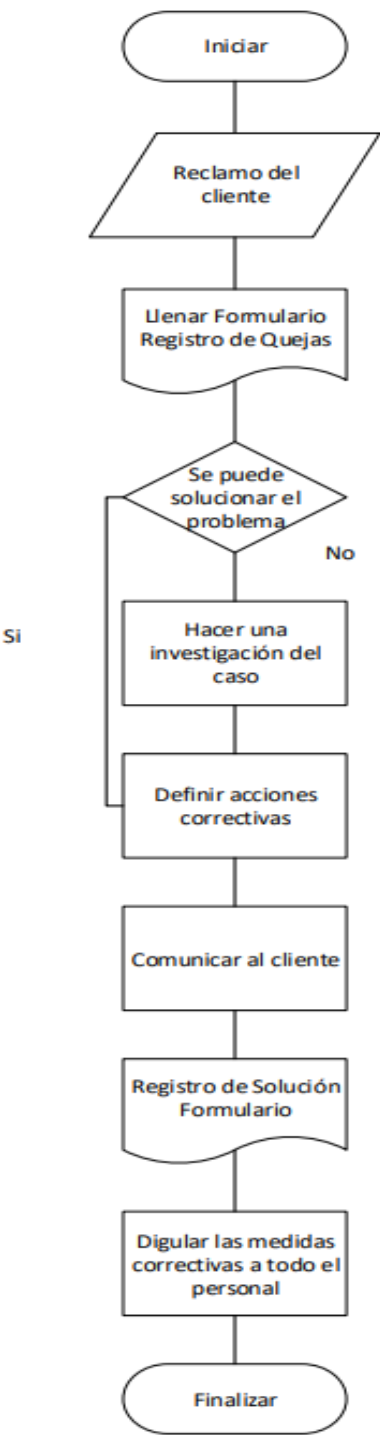
Fuente: elaboración propia.

Figura 9. Diagrama de flujo propuesta de procesos operativos



Fuente: elaboración propia.

Figura 10. Diagrama de reclamo de cliente



Fuente: elaboración propia.

3.4.7. Recursos

El capítulo 7 de la normativa ISO 9001:2015, establece el apoyo en cuanto a personas y sus competencias, infraestructura, equipo y tecnología, entre otros.

- **Equipo y tecnología**

La empresa cuenta con recursos necesarios en cuanto a equipo de trabajo. Su limitación está en el uso de herramientas modernas, por ejemplo: un programa de seguimiento y control.

- **Personal**

Se cuenta con personal necesario, para la ejecución del SGC (sistema de gestión de calidad), en cada sucursal. Hay una persona con capacidad creativa, toma de decisiones y la capacidad de relacionarse con los demás. Quien será la encargada de identificar las necesidades, para la implementación del SGC. Se propone contratar una persona adicional, para el control de calidad de las tres sucursales.

- **Infraestructura**

Los locales comerciales están en una excelente ubicación. La oficina de Quetzaltenango es la que cuenta con un diseño claro y adecuado para los procesos y para el cliente. La agencia Huehuetenango, necesita una mejor distribución, de los espacios, mejora en la iluminación y la publicidad en la parte externa. A finales de 2019, la oficina de San Pedro, San Marcos, fue remodelada adaptando la distribución de los espacios. Además, se realizó el cambio de vallas publicitarias, en el exterior de esta.

Figura 11. Imágenes de sucursal Quetzaltenango



Fuente: [Fotografía de Jackelin Gómez]. (Quetzaltenango. 2021).
Colección Particular. Guatemala.

Para realizar las mejoras o cambios obligatorios para la ejecución del sistema de gestión de calidad, se elaboró un análisis de los costos.

Tabla XVI. Costos para mejora de instalaciones y equipo

Descripción	Costo Unitario	Costo Total
Mejoramiento de iluminación oficina Huehuetenango		Q 4,000.00
330 mts de tabla yeso para dividir y organizar la oficina Huehuetenango	Q 150.00	Q 4,500.00
Mejoramiento de publicidad exterior Huehuetenango		Q 1,200.00
Supervisor para las tres sucursales, mensual		Q 4,500.00
Publicidad en radio Quetzaltenango, mensual		Q 1,200.00
Diseño de un programa par base de datos		Q 2,500.00
Costo de certificación		Q 35,000.00
Total		Q 52,900.00

Fuente: elaboración propia.

3.4.8. Competencia del personal

Se establece la competencia de las personas que llevan a cabo un trabajo que puede afectar, el desempeño y la eficiencia, del Sistema de Gestión de Calidad, al realizar la evaluación el nivel académico del personal es adecuado, en algunos casos la deficiencia es por falta de experiencia. Se concluye que es necesario capacitación e instrucción para la formación de los empleados.

Se propone el perfil ideal del personal por medio de la descripción de puestos. Anexo 2.

3.4.9. Plan de capacitación

Es necesario incrementar el desempeño de las actividades de un empleado en la empresa. Por medio de la capacitación, brindando información relacionada, con las actividades específicas del proceso. Se tiene dos tipos de capacitación:

- Inducción de personal de nuevo ingreso

Al momento de realizar una nueva contratación, se dará una capacitación tomando los siguientes puntos: estructura organizacional, objetivos y política de calidad. Inducción para el puesto desempeñado, indicándole al nuevo empleado lo siguiente: condiciones de contratación, actividades a realizar, procesos establecidos y medidas de seguridad dentro de la empresa.

- Capacitación programada para todo el personal

A continuación, se visualiza un programa de capacitación para los meses de noviembre y diciembre 2021. Para futuras capacitaciones se detectan las

necesidades de capacitación, a través de los resultados, de los reportes de no conformidades mensuales, de las tres sucursales.

Tabla XVII. **Programa de capacitación noviembre y diciembre 2021**

Programa de Capacitación					
Referencia a la Norma ISO 9001:2015 6.2.2					
No.	CURSO	Fecha Propuesta de Realización	Fecha de Realización	TOTALES	
				Personal Programad	Personal Atendido
1	Protocolo de medidas preventivas Covid 19	2.11.2020		12	
2	Bitácora de Temperatura y Registro de Limpieza	9.11.2020		12	
3	Cómo tratar con un cliente insatisfecho?	16.11.2020		12	
4	Artículos Prohibidos y mercancía peligrosa	23.11.2020		12	
5	Cómo realizar una factura electrónica, requisitos mínimos de envío	30.11.2020		12	
6	Atención al Cliente y su importancia	7.12.2020		12	
7	Manejo de paquetería	14.12.2020		12	
8	Guía del empaque	21.12.2020		12	
				12	

Fuente: elaboración propia.

3.4.10. Comunicación

Es importante planificar la comunicación de información en un SGC (sistema de gestión de calidad), a todos los grupos de interés. Este plan de comunicación trabajará para la organización. Para ello se utiliza una matriz de comunicaciones.

Tabla XVIII. **Matriz de comunicaciones**

MATRIZ DE COMUNICACIONES					
¿Qué se comunica?	¿Quién lo debe comunicar?	¿A quién se debe comunicar?	¿Cuándo se debe comunicar?	¿Cómo se debe comunicar?	Resultado que se espera de la comunicación
Política de Calidad y Objetivos de Calidad	Dirección	A todo el personal de la empresa	De forma permanente Cada vez que se actualiza	Reuniones, correos, en algún lugar visible en la oficina	El personal conoce y entiende la política de calidad, así como su papel para alcanzarla.
Misión Visión, Valores de la empresa	Dirección / encargado de sucursal	A todo el personal de la empresa	De forma permanente	Reuniones, correos, en algún lugar visible en la oficina	El personal conoce y entiende la misión, visión y valores de la empresa. Y cómo de actuar para cumplirlos.
Necesidad de la participación en el desarrollo del SGC	Representante del SGC	A todo el personal de la empresa	De forma permanente Cada vez que se actualiza	Reunión de trabajo por cada sede. Correo electrónico	El personal se integre y comprometa con el sistema de gestión de calidad
Los requisitos de calidad, del servicio, fijados por la empresa	Dirección	Proveedores del servicio	De forma permanente Cada vez que se actualiza	Reuniones de trabajo	Mantener un índice de calidad del servicio
Definición de las necesidades de los clientes	Encargado de sucursal	A sus dependiente	Después de cada evaluación de satisfacción al cliente o cuando se detecte la necesidad	Reuniones de trabajo	Establecer cuáles son las necesidades del cliente, para luego adaptarlas a los procesos.
Procesos	Encargado de sucursal	A sus dependiente	Cada vez que se actualiza	A través de una capacitación programada	El personal comprende a detalle el proceso.
No conformidades	Dirección	A todo el personal de la empresa	Cada vez que presente	Reuniones, correos en algún lugar visible en la oficina	La empresa conoce la información necesaria para la correcta aplicación
Estado de las acciones correctivas, no conformidades y oportunidades de mejora	Dirección	A todo el personal de la empresa	desde la identificación del hallazgo hasta el cierre del mismo.	Reunión de trabajo por cada sede. Correo electrónico	La empresa realiza las acciones pertinentes para la mejora continua.
Auditoría Interna	Representante del SGC	Dirección y responsable del proceso	Fecha anterior a la realización de la auditoría interna	Reunión de trabajo por sedes	Personal involucrado, conoce los criterios de auditoría.

Fuente: elaboración propia.

3.4.11. No conformidades

Registro oportuno y concreto de errores, permite revisar y solucionar pequeños problemas.

Tabla XIX. **Tabla de no conformidad**

No conformidad	Posible causa raíz	Acción Preventiva	Acción Correctiva
La empresa no cumple con la política y objetivos de calidad			
Clientes infelices o negocios perdidos			
Fallas en la capacitación del personal			
Falta de participación del personal			
Falta de calidad en las instrucciones de funcionamiento			
Falta de procedimientos			
Requisitos del cliente			
Plazos de entrega			
Incumplimiento del proveedor			
No conformidad de la norma			

Fuente: elaboración propia.

3.4.12. Evaluación del desempeño

Para realizar la evaluación del desempeño, se elaboró un plan de auditoría interna. Se realizará de manera trimestral, estará a cargo de la dirección y un equipo de auditoría interna. Con el objetivo de analizar el cumplimiento del sistema de gestión.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Se presenta un análisis interno, para confirmar la validez de los datos de la investigación; un análisis externo, para determinar que tanto se puede generalizar el estudio a otras empresas de servicios; integración de resultados, para comparar con la base teórica las semejanzas o diferencias.

- Análisis interno

Los resultados son confiables, ya que fueron obtenidos por medio de visitas técnicas a las tres sedes de la empresa. Se realizó observación de los procesos, entrevista con la dirección, entrevista con los empleados y entrevista a los clientes del servicio. La veracidad de la información se evidencia en la consistencia de los resultados con la realidad de la empresa.

Los datos se obtuvieron de los registros e informes de la empresa. El análisis FODA, diagrama Ishikawa, misión, visión, objetivos y política de calidad se elaboró, con la cooperación y apoyo de los empleados de las tres sucursales, en una reunión de grupo virtual.

Una de las limitaciones de la investigación, fueron aspectos ocasionados por la pandemia COVID-19, que provocó el cierre temporal de las agencias, debido a las disposiciones gubernamentales. Los métodos de investigación permitieron obtener la información necesaria, para el cumplimiento de los objetivos planteados.

- Análisis externo

En la investigación relacionada con la implementación de un sistema de gestión de calidad.

AENOR (2010) menciona:

Un sistema de gestión de la calidad es la manera en que la empresa reconoce y dirige los procesos relacionados de forma directa o indirectamente con la satisfacción de los requerimientos del cliente. Establece una estructura organizativa a la par de la planificación, los procesos, los recursos y la documentación utilizados para alcanzar los objetivos de la calidad, para optimizar sus productos y servicios, y para satisfacer las necesidades de sus compradores. (p.12)

En esta investigación se aplica este concepto, la mejora expuesta en la propuesta se basa en los requerimientos específicos del cliente, los objetivos de calidad y políticas de calidad se alinearon de manera directa con los indicadores de procesos.

La empresa cuenta con los recursos necesarios para la implementación del sistema de gestión de calidad, la estructura organizativa es un factor importante. La mejora de los procesos y la ejecución de la documentación aumentara la eficacia del servicio.

Los líderes instituyen el propósito y la orientación de la organización. El papel de la dirección es un elemento clave en la implementación del sistema de calidad. La dirección de la empresa está comprometida a alcanzar los objetivos propuestos, proporcionar los recursos necesarios y apoyar al personal en su capacitación y aprendizaje.

- Integración

El resultado principal de la investigación es determinar que se puede implementar un sistema de gestión de calidad puede aplicarse a cualquier empresa, no importa el tamaño o el tipo de empresa.

Anholon (2017), indica:

Después de implementar en siete pymes ubicadas en Jundiaí concluyen que, a pesar de los obstáculos en su implementación, la implementación del sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001, fue un éxito. Las estrategias permiten la autoevaluación de las pymes y son una herramienta que facilita a los emprendedores la mejora en sus procesos. (Párr. 1)

Guatemala tiene varias empresas que han obtenido la certificación ISO 9001-2015, siendo la primera, ECOTERMO, quien enfatiza la importancia de establecer un SGC, como medida estratégica de calidad pues ofrece herramientas que definen los objetivos de excelencia y políticas de cada área de la empresa. Fomenta de manera interna la mejora continua del proceso operacionales y administrativos (Augusto Lastarria, 2017, Párr.1)

Un sistema de gestión de calidad basado en el beneficio al cliente, en la mejora productiva y enfocados a las necesidades encuentra su solución en la Normativa ISO 9001, para la empresa Mexica Equiver ha sido el cimiento de su excelente gestión. Ellos concluyen que, si se compara un antes y un después de la norma. En las empresas no se tenía claro los términos y responsabilidad de cada empleado lo que provocaba un aumento de quejas. Luego de la certificación se ha visto una mejora en los servicios, el aumento en la cantidad de clientes, mejorando los servicios y

coberturas, la empresa funciona de manera óptimas pues se ha definido los objetivos, límites y alcance de cada procedimiento. (Pereyra, 2017, p.3)

Otro país en el que se realizó un análisis del valor que genera la implementación de la ISO 9001 en pequeñas y medianas empresas, fue España. En el Sansalvador (2016) “determina la mejora en los flujos de caja para el año 2012, para las empresas que cuentan con la certificación. Esta normativa, se convirtió en un valioso instrumento para contribuir con las pequeñas y medianas empresas de España, en plena crisis” (p. 84).

Los autores Kafetzopoulos, Pantouvakis y Psomas (2013):

Realizaron un estudio interesante que definió y midió subjetivamente la efectividad de ISO 9001, como el logro de los objetivos de la norma y determinar su impacto en las dimensiones de desempeño de las compañías de servicios relacionadas, con la calidad del producto / servicio, el desempeño operativo y financiero. Implicaciones prácticas al definir la eficacia de ISO 9001 en función de sus objetivos, los gerentes pueden saber qué mejorar para aumentar la eficacia de la norma y, por lo tanto, mejorar directamente el rendimiento de la empresa de servicios en términos de calidad y resultados operativos e indirectamente en términos de resultados financieros. Basado en los temas centrales de la efectividad de ISO 9001, este estudio empírico confirma su estructura multidimensional y determina la contribución de la efectividad de ISO 9001 a las dimensiones específicas de desempeño de las compañías de servicios. (Párr. 1)

En los resultados se determinó que, para el logro de los objetivos de calidad, se debe mejorar los procesos, las competencias de los empleados y los recursos disponibles de la empresa.

CONCLUSIONES

1. Al realizar el diagnóstico de la situación administrativa, de procesos y recursos de la empresa el estudio reveló la deficiencia en la administración y procesos operativos. Los procesos operacionales eran deficientes, lo que ocasionó en agosto 2020 un 10.75 % en reclamos en envíos por mes y costo sobre ganancia neta de 7.21 %. En el período 2020 disminuyó la utilidad neta anual en un 8 %, debido a los gastos correspondientes a la reposición de envíos. En consecuencia, aumentó en un 5 % el nivel de insatisfacción del cliente.
2. Los factores críticos que incidieron en los procesos administrativos y operativos de la empresa son: factores externos de la empresa, por ejemplo: Pandemia COVID-19, competencia de mercado, falta de estrategias de publicidad y captación de clientes. Entre los factores internos: poca experiencia del personal en sucursales en atención al cliente.
3. Según el estudio piloto propuesto, se encontró los siguientes beneficios del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015, para mejorar la administración y procesos operativos de una empresa de mensajería: mejoró la credibilidad e imagen de la empresa. La administración tomó decisiones basados en pruebas, mejoró el nivel de satisfacción al cliente, mejoró integración en procesos, disminuyó costos de reposición de envíos.

4. De acuerdo con el estudio piloto se pudo establecer que un sistema de gestión de calidad es aplicable a una pequeña empresa, siendo una herramienta fundamental para asegurar empresas sostenibles. La mejora de los procesos fue posible por medio de la aplicación del sistema de gestión basado en la norma ISO 9001:20015. La empresa contó con los recursos necesarios para la implementación del sistema de gestión de calidad, que permitirá a la misma enfrentar los diferentes retos del mercado.

RECOMENDACIONES

1. Se hace necesario realizar una reunión mensual con todo el personal de la empresa para realizar un análisis de liderazgo en la empresa, directrices de promoción y ventas, análisis de compromiso y competencia del personal, análisis de los procesos operativos y nivel de satisfacción al cliente. Para verificar que tipo de problemas existen, en el funcionamiento de la organización y descubrir las áreas de oportunidad, y así trazar una ruta de mejora continua.
2. Propiciar la participación de los empleados en una reunión para analizar la comprensión de la organización y su contexto, grupos de interés y riesgos en procesos, para crear un vínculo entre la administración y el personal. Es necesario establecer las necesidades y expectativas de las partes interesadas, sobre todo del cliente. Dará la oportunidad de tomar de mejor manera decisiones y elaborar adecuados planes de acción.
3. Aprovechar los beneficios obtenidos en el estudio piloto de la investigación, para ampliarlos, darle seguimiento y así mejorar la rentabilidad de la empresa.
4. Se sugiere a los propietarios de la empresa de mensajería y paquetería implementar la propuesta presentada del SGC (sistema de gestión de calidad), basado en la norma ISO 9001:2015, para mejorar la administración y los procesos operativos. Reuniones mensuales para corregir, confirmar o proponer cambios en el nuevo proceso.

REFERENCIAS

1. AENOR, A. E. (2016). *ISO 9001 para la pequeña empresa Recomendaciones del ISO/TC 176*. (J. L. Angón, Trad.) Génova, Madrid , España : AENOR International.
2. Bernal, J. J. (6 de julio, 2020). *Calidad total, ISO 9001 y Modelo EFQM: ¿Qué son? ¿En qué se diferencian?* PDCAHOME. Recuperado de <https://www.pdcahome.com/8183/calidad-total-iso9001-y-modelo-efqm-que-son-en-que-se-diferencian/>
3. Betancourt, D. F. (12 de julio,2020). *Ciclo de Deming (PDCA): Qué es y cómo se usa*. Ingenio Empresa. Recuperado de: www.ingenioempresa.com/ciclo-pdca.
4. CTMA Consultores. (5 de enero, 2018). *¿Cómo se consigue la certificación del sistema de gestión de calidad?*. CTMA Consultores. Recuperado de <https://ctmaconsultores.com/sistema-gestion-calidad/>
5. Escuela Europea de la Excelencia . (21 de diciembre, 2017). *Los 7 principios de la Gestión de Calidad*. Escuela Europea de la Excelencia . Recuperado de <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2017/12/los-7-principios-de-la-gestion-de-la-calidad/>
6. Hammar, M. (3 de julio, 2020). *ISO 9001 vs. Lean: How they compare and how they are different*. 9001 Academy. Recuperado de:

<https://advisera.com/9001academy/blog/2014/07/22/iso-9001-vs-lean-compare-different-2/>

7. Hammar, M. (3 julio, 2020). *ISO 9001 vs SAix Sigma: How they compare an how they are different*. ISO Academy. Recuperado de <https://advisera.com/9001academy/knowledgebase/iso-9001-vs-six-sigma-how-they-compare-and-how-they-are-different/>
8. ICONTEC, I. C. (23 de 09 de 2015). NORMA TÉCNICA NTC-ISO COLOMBIANA 9001. *SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. REQUISITOS*. Bogotá, Colombia: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC).
9. International Organization for Standardization. (2020). *ISO 9000 FAMILY QUALITY MANAGEMENT*. Vernier, Geneva, Switzerland: ISO Org. Recuperado de <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>
10. ISOTools (4 de julio, 2020). *Modelos de calidad: ISO 9000 vs EFQM 2020. Diferencias y alineación*. Excellence. Recuperado de <https://www.isotools.org/2020/02/28/modelos-de-calidad-iso-9000-vs-modelo-efqm-2020-diferencias-y-alineacion/>
11. Kalantari, C. V. (10 de Agosto de 2015). *The moderating effect of motivations on the relationship between obtaining ISO 9001 certification and organizational performance*. Irán: Emerald Group Publishing Limited.
12. Martins, R. (4 de julio, 2020). *Gestión de la Calidad Total (TQM) . Qualiex Blog de la Calidad*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://blogdelacalidad.com/gestion-de-la-calidad-total-tqm/>

13. Mateo, R. J. (20 de marzo, 2010). *Sistemas de Gestión de la Calidad*. Gestipolis . Recuperado de : <https://www.gestipolis.com/sistemas-gestion-calidad/>
14. Pereyra, M. d. (8 de julio,2020). *Casos de éxito de Gestión de Calidad ISO 9001*. BSI Group. . Recuperado de <https://www.bsigroup.com/LocalFiles/es-MX/casoExitoV2.pdf>.
15. Qualired, Q. (16 de diciembre, 2015). *Los 7 principios de la Gestión de Calidad ISO 9001:20015*. Qualired. Recuperado de http://www.qualired.com/despachos1.asp?cod_des=62662
16. Quality, A. S. (10 de agosto de 2020). *Learn About Quality* . [Mensaje en un blog]. Recuperado de [https://asq.org/quality-resources/quality-management-system#:~:text=A%20quality%20management%20system%20\(QMS\)%20is%20defined%20as%20a%20formalized,achieving%20quality%20policies%20and%20objectives](https://asq.org/quality-resources/quality-management-system#:~:text=A%20quality%20management%20system%20(QMS)%20is%20defined%20as%20a%20formalized,achieving%20quality%20policies%20and%20objectives).
17. Rico, J. R. (6 de julio,2020). *Sistemas de Gestión de calidad para pequeñas y medianas empresas*. Grandes Pymes. Recuperado de <https://www.grandespymes.com.ar/2012/11/15/sistemas-de-gestion-de-calidad-para-pequenas-y-medianas-empresas-2/>
18. Rosley Anholon, E. J. (octubre, 2017). Sistema de Gestión de Calidad Para Micro y Pequeña Empresa. *Revista Electronica de Gestión y Sistemas*, 375.

19. Sansalvador, J. B. (2016). *El valor de la certificación ISO 9001 en las Pymes españolas*. Alicante: Departamento de Estudios Económicos y Financieros. Universidad Miguel Hernández.
20. Toffel, D. I. (4 de diciembre, 2008). *Quality Management and Job Quality: How the ISO 9001 Standard for Quality Management Systems Affects Employees and Employers*. Harvard Business School. Recuperado de : <https://hbswk.hbs.edu/item/quality-management-and-job-quality-how-the-iso-9001-standard-for-quality-management-systems-affects-employees-and-employers>
21. Yáñez, C. M. (5 de 12 de 2008). *Sistema de Gestión de la Calidad con base en la norma ISO 9001*. Santa Cruz de la Sierra , Bolivia . ISO.

APÉNDICES

Apéndice 1. Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 PARA CONTRIBUIR A LA ADMINISTRACIÓN Y PROCESOS OPERATIVOS DE UNA EMPRESA DE MENSAJERÍA Y PAQUETERÍA, UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS Y SUCURSALES EN DOS DEPARTAMENTOS DE GUATEMALA

Problema: Inadecuada administración y procesos operativos deficientes, disminuyen la utilidad neta anual y aumenta el nivel de insatisfacción del cliente.

OBJETIVOS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA	RESULTADOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Proponer un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015, para contribuir a la administración y procesos operativos de una empresa de mensajería y paquetería, ubicada en el departamento de San Marcos y sucursales en Huehuetenango y Quezaltenango, Guatemala.	Cualitativa Cuantitativa	Enfoque mixto Diseño no experimental Alcance y tipo descriptivo Instrumentos: Reuniones de grupo con empleados. Entrevista Documentación empresa Observación Diagramas de Flujo Diagrama Ishikawa	Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 2001:2015. Se establecen objetivos de calidad alineados a la política y objetivos de calidad. Se definen los procesos operativos claros. Se definen los procedimientos, indicadores, responsabilidades y especificaciones de calidad. Se establece el costo y recursos necesarios para la implementación. Se define un plan de capacitación, comunicación y evaluación de desempeño.	De acuerdo al estudio piloto se pudo establecer que un sistema de gestión de calidad es aplicable a una pequeña empresa, siendo una herramienta fundamental para asegurar empresas sostenibles. La mejora de los procesos se basó en su planificación e indicadores. La empresa cuenta con los recursos necesarios para la implementación del sistema de gestión de calidad, que permitirá a la misma enfrentar los diferentes retos del mercado.	Se sugiere a los propietarios de la empresa de mensajería y paquetería implementar la propuesta presentada del SGC (sistema de gestión de calidad), basado en la norma ISO 9001:2015, para mejorar la administración y los procesos operativos.
Diagnosticar la situación administrativa de procesos y recursos de la empresa de mensajería en oficina central y dos sucursales.		Encuestas Google Formularios Matriz FODA Matriz de riesgos de procesos de la empresa.	La dirección establece sus directrices de manera empírica. Alta rotación de personal, en el período junio 2019 un índice de 60%. El análisis de la satisfacción al cliente El 67%, de los encuestados está altamente satisfecho con la relación calidad ofrecida; versus precio, el resto, lo considera bueno. En cuanto	Al realizar el diagnóstico de la situación administrativa, de procesos y recursos de la empresa de mensajería se encontró que: la administración es empírica, no hay definidas estrategias, objetivos y políticas de calidad. Existe una alta rotación de personal. Los procesos operacionales son deficientes, lo que ocasionó en agosto 2020	Se hace necesario realizar una reunión anual con todo el personal de la empresa para realizar un análisis de liderazgo en la empresa, directrices de promoción y ventas, análisis de compromiso y competencia del personal, análisis de los procesos operativos y nivel de satisfacción al cliente. Para verificar que tipo de problemas existen, en el funcionamiento

Continuación apéndice 1.

			al nivel de satisfacción con la empresa, 67% indica estar altamente satisfecho, 18 % muy satisfecho y el 15 % satisfecho. El 98 % de clientes recomendaría los servicios de la empresa a un familiar o amigo. El costo para gratificar al cliente representa el 7.21 % de la utilidad neta. Además, la pérdida de confianza en los clientes.	un 10.75% en reclamos en envíos por mes y costo sobre ganancia neta de 7.21 %.	de la organización y descubrir las áreas de oportunidad, y así trazar una ruta de mejora continua.
Analizar los factores críticos que inciden en los procesos administrativos y operativos de la empresa de paquetería y mensajería.			Se determina las cuestiones internas y externas, que influyen en el propósito y dirección estratégica afectando la capacidad del logro, del sistema de gestión de calidad.	Los factores críticos que inciden en los procesos administrativos y operativos de la empresa son: factores externos de la empresa, por ejemplo: Pandemia COVID 19, competencia de mercado, falta de estrategias de publicidad y captación de clientes. Entre los factores internos: Poca experiencia del personal en sucursales en atención al cliente.	Se sugiere propiciar la participación de los empleados en una reunión para analizar la comprensión de la organización y su contexto, grupos de interés y riesgos en procesos, para crear un vínculo entre la administración y el personal. Es necesario establecer las necesidades y expectativas de las partes interesadas, sobre todo del cliente. Dará la oportunidad de tomar de mejor manera decisiones y elaborar adecuados planes de acción.
Determinar los beneficios Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para mejorar la administración y procesos operativos de una empresa de mensajería y paquetería.			Con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la normativa ISO 9001:2015 se espera mejorar su credibilidad e imagen y convertirla en una herramienta de mercadeo. Ofrece niveles altos de satisfacción al cliente,	Según el estudio piloto propuesto, se encontró los siguientes beneficios del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015, para mejorar la administración y procesos operativos de una empresa de mensajería: Mejora en la credibilidad e imagen de la	Se sugiere aprovechar los beneficios obtenidos en el estudio piloto de la investigación, para ampliarlos, darle seguimiento y así mejorar la rentabilidad de la empresa.
			alineando la política de calidad con los objetivos de calidad. Se espera disminución en los costos por reposición de envíos y errores cometidos al momento de recibirlo.	empresa. La administración tomó decisiones basados en pruebas, ofrece altos niveles de satisfacción al cliente, mejor integración en procesos, disminución en costos de reposición de envíos.	

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2. Resultados de encuesta de satisfacción al cliente, agosto 2020

PREGUNTA	Categoría	Porcentaje
¿Con qué frecuencia realizan envíos a EEUU?	1-2 por semana	12.10 %
	2 -3 al mes	18.20 %
	1 vez al mes	18.20 %
	menos de 1 vez al mes	47.50 %
	Es la primera vez	1.00 %

¿Qué le ha parecido la relación entre calidad ofrecida y precio?	Excelente	66.70 %
	Buena	27.30 %
	Neutral	0.00 %
	Mala	0.00 %
	Pésimo	0.00 %

En general, ¿Qué tan satisfecho está con la empresa?	Altamente Satisfecho	66.70 %
	Muy Satisfecho	18.20 %
	Satisfecho	15.20 %
	Poco Satisfecho	0.00 %
	Completamente Insatisfecho	0.00 %

¿Cómo ha sido tratado por asistente de paquetería?	Excelente	87.60 %
	Buena	10.00 %
	Neutral	2.00 %
	Mala	0.00 %
	Pésimo	0.00 %

¿Recomendaría el servicio de envíos a otras personas?	Si	98.00 %
	No	2.00 %

¿Considera que su paquete ha sido recibido en tiempo?	Si	95.00 %
	No	5.00 %

Continuación apéndice 2.

¿Considera suficientes los conocimientos de la persona que le atendió?	Si	98.00%
	no	2.00%

¿La persona que le ha atendido ha comprendido sus necesidades?	Si	95.00%
	No	5.00%

Fuente: elaboración propia, empleando datos de encuesta.

Apéndice 3. Propuesta de descripción de puestos

DESCRIPCION DE PUESTOS

Gestión de Calidad

Nombre el puesto : Direccion / Administración General
 Jefe Inmediato: Ninguno
 Horario: Lunes a viernes de 8: 00 a.m. A 7:00 pm.

Objetivo principal del puesto: Administrar de manera eficiente los recursos y operaciones de la empresa

Principales funciones del puesto	
1. Supervisar las operaciones de las tres sucursales. 2. Asegurar el cumplimiento de los objetivos y política de calidad. 3. Promover la mejora continua de los procesos . 4. Analizar periódicamente los resultados. Estudiar ya adoptar las medidas de solución. 5. Establecer objetivos estratégicos. 6. Organizar, dirigir, controlar y supervisar las actividades asignadas al personal, verificando la calidad de servicio que se presta. 7. Realizar las gestiones necesarias que permitan dar cumplimiento de las metas. 8. Analizar el nivel de desempeño del personal a cargo.	
Requisitos del puesto	
Formacion (Nivel Academico)	Pensum cerrado de Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carrera afin.
Experiencia	3 años
Competencia y Habilidades	Comunicación efectiva Relaciones Públicas Trabajo en equipo Análisis, síntesis y redacción Relaciones interpersonales Liderazgo Manejo de conflictos Dominio del idioma inglés Manejo de software Razonamiento crítico
Otros requisitos	Disponibilidad de horario

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 4. Plan de Auditoría Interna

Plan de Auditoria

Fecha

Proceso a Auditar _____
Lider de proceso _____
Recusos _____
Equipo Auditor _____

Objetivo de la Auditoria : Confirmar que el Sistema de Gestión se ha establecido, aplicado y mantenido acorde a los requisitos de la norma ISO 9001: 2015
Alcance de Auditoria: Auditoria Interna

Actividades	Fecha	Hora Inicio	Hora Final	Sucursal
Reunión Apertura				
Revisión de los compromisos de la direccion				
Auditoria al elfoque al cliente				
Revisión politica de calidad				
Revisión de la planificación				
Revisión de la Responsabilidad Autoridad y Comunicación				
Auditoria de la revisión por la direccion				
Reunión de cierre				

Firma del Auditor

Firma del Auditado

Fuente: elaboración propia.