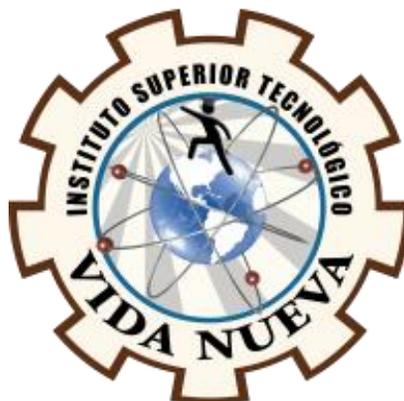


INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO

VIDA NUEVA



**Modelo de Gestión de Calidad para los Procesos Administrativos de la
Compañía de Transportes Urbanos Disutrans S.A.**

Presentado por:

Cuñas Morocho Diana Lizeth

Carrera

Tecnología Superior en Administración

Tutor:

Econ. Maldonado Zambrano Carla Valeria

Junio 2022

Quito – Ecuador

Tecnología Superior en Administración
Certificación del Tutor

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Aplicación Práctica: Modelo de Gestión de Calidad para los Procesos Administrativos de la Compañía de Transportes Urbanos Disutrans S.A., presentado por la ciudadana Cuñas Morocho Diana Lizeth para optar por el título de Tecnólogo Superior en Administración, certifico que dicho proyecto ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Quito, del mes de junio de 2022.

Tutor: Econ. Maldonado Zambrano Carla Valeria

C.I.: 1722792353

ISTVN

Tecnología Superior en Administración
Aprobación del Tribunal

Los miembros del tribunal aprueban el Proyecto de Aplicación Práctica, sobre el tema: Modelo de Gestión de Calidad para los Procesos Administrativos de la Compañía de Transportes Urbanos Disutrans S.A. presentado por la ciudadana Cuñas Morocho Diana Lizeth, facultada de la Carrera Tecnología Superior de Administración

Para constancia firman:

ING.**DOCENTE ISTVN**

ING.**DOCENTE ISTVN**

ING.**DOCENTE ISTVN**

Cesión de Derechos de Autor

Yo, Cuñas Morocho Diana Lizeth, portadora de la cédula de ciudadanía 17506487-1, facultada de la carrera Tecnólogo Superior en Administración, autora de esta obra certifico y proveo al Instituto Superior Tecnológico Vida Nueva, usar plenamente el contenido de este Proyecto de Aplicación Práctica con el tema “Modelo de Gestión de Calidad para los Procesos Administrativos de la Compañía de Transportes Urbanos Disutrans S.A”, con el objeto de aportar y promover la lectura e investigación, autorizando la publicación de mi proyecto en la colección digital del repositorio institucional bajo la licencia de Creative Commons: Atribución-No Comercial-Sin Derivadas.

En la ciudad de Quito, del mes de junio de 2022.

Cuñas Morocho Diana Lizeth

C.I.: 175016487-1

Dedicatoria

Gracias a todas las personas que he tenido la dicha de conocer, compartir y que me han brindado su apoyo abnegado, con sus consejos, ánimos y acciones que han contribuido en mi formación profesional y que se ve reflejado en este Proyecto de Aplicación Práctica.

Cuñas Morocho Diana Lizeth

Agradecimiento

El más sincero agradecimiento a mis padres y hermanos, que siempre me apoyaron para llegar a cumplir con este sueño que es de ser una mujer de bien y con una profesión, y los compañeros que de una u otras maneras siempre estaban en los momentos difíciles de mi vida estudiantil. Además, agradezco a los ingenieros que me brindaron sus conocimientos y sus consejos para ser un profesional de éxito, también en el ámbito personal.

Cuñas Morocho Diana Lizeth

Índice de Contenidos

Resumen.....	12
Abstract.....	13
Introducción	14
Antecedentes.....	16
Justificación	17
Objetivos.....	18
Objetivo General	18
Objetivos Específicos	18
Capítulo I Marco Teórico.....	19
Bases Teórica	19
Antecedentes de la administración.....	19
Origen y evolución de la gestión.....	20
Definición de términos básicos	21
Modelos de gestión	24
Tipos de modelos	25
Normas ISO 9001: 2015	25
Ciclo de Deming	27
Etapas del ciclo PHVA.....	27
Capítulo II Metodología y Desarrollo del Proyecto.....	29
Tipo de investigación	29
Alcance de investigación.....	29
Método de investigación	29

Fuentes de investigación	30
Variables y definición operacional.....	30
Variable dependiente. – Reorganización Interna: Procesos administrativos	30
Operacionalización de variables.....	31
Diseño Muestral	33
Técnicas de recolección de datos	33
Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información	34
Resultados	35
Resultados de la entrevista aplicada al presidente de la compañía Disutrans S.A.....	35
Resultados de la entrevista aplicada al administrador de la empresa Disutrans S.A	41
Discusión.....	46
Capítulo III Propuesta	50
Objetivos de la propuesta	50
Justificación.....	50
Descripción y fases de la propuesta	51
Política de calidad	51
Misión.....	52
Visión	52
Valores.....	52
Análisis FODA.....	53
Matriz estratégica FODA	54
Matriz de impacto interno y externo	57
Matriz de Aprovechabilidad.....	61

Matriz de Vulnerabilidad	62
Organigrama Estructural	63
Desarrollo del modelo	64
Ciclo PDCA	64
El Árbol de Problemas	66
Mapeo de procesos	68
Cadena de Valor	69
Caracterización de procesos	72
Procesos relacionados al cliente	76
Propuesta del modelo de gestión de calidad para los procesos administrativos de la Compañía De Transportes Urbanos Disutrans S.A.	76
Inversión de la propuesta.....	82
Inversión total de la implementación de la propuesta	85
Beneficios de la implementación	86
Justificación de la capacitación.....	88
Objetivos de la capacitación.....	89
Alcance para la satisfacción del cliente	89
Conclusiones y Recomendaciones	91
Conclusiones	91
Recomendaciones.....	92
Referencias bibliográficas.....	93
Anexos	96

Índice de Figuras

Figura 1 Matriz de Aprovechabilidad.....	61
Figura 2 Matriz de Vulnerabilidad.....	62
Figura 3 Organigrama Estructural para la Compañía de Transportes Urbanos Disutrans S.A.....	63
Figura 4 El Árbol de Problemas.....	66
Figura 5 Mapa de procesos para la Compañía de Transportes Urbanos Disutrans S.A.	69
Figura 6 Cadena de Valor de la Compañía Disutrans S.A.....	70
Figura 7 Propuesta de Cadena de valor para la compañía Disutrans S.A.....	71
Figura 8 Caracterización de la selección de políticas de calidad.....	72
Figura 9 Caracterización del proceso de logística interna	73
Figura 10 Caracterización del proceso del servicio	74
Figura 11 Características de los procesos de atención a quejas y sugerencias	75

Índice de Tablas

Tabla 1 Variable Independiente	31
Tabla 2 Variable Dependiente	32
Tabla 3 Sistematización de la entrevista aplicada al presidente de la compañía Disutrans S.A...	35
Tabla 4 Sistematización de la entrevista aplicada al administrador de la compañía Disutrans	41
Tabla 5 Análisis FODA de la compañía de transportes urbanos Disutrans S.A.....	53
Tabla 6 Matriz estratégica FODA.....	54
Tabla 7 Matriz de Impacto Interno	57
Tabla 8 Matriz de Impacto Externo	59
Tabla 9 Caracterización de procesos.....	64
Tabla 10 Funciones de cada trabajador.....	67
Tabla 11 Manual de selección y mantenimiento de la calidad de los clientes.....	76
Tabla 12 Selección y mantenimiento de proveedores.....	77
Tabla 13 Proceso de creación de proveedor Disutrans S.A.	79
Tabla 14 Selección y mantenimiento de proveedores y clientes	80
Tabla 15 Selección y mantenimiento de proveedores.....	82
Tabla 16 Costos de implementación de procesos	83
Tabla 17 Costos de asesoría y mejoramiento tecnológico	83
Tabla 18 Mejoramiento tecnológico	84
Tabla 19 Cronograma de aplicación del modelo	85
Tabla 20 Crecimiento esperado de ventas sin plan	87
Tabla 21 Crecimiento esperado con el plan.....	88

Resumen

Se realizó un modelo de gestión de calidad para los procesos administrativos de la compañía de transportes Disutrans S.A. esta investigación tuvo como finalidad ser eficaz, viable, detallado, estructurado, que permita obtener resultados muy positivos mediante el modelo de gestión para la buena administración de la compañía y mejorar la calidad de servicios. Se describió la situación actual de la compañía conociendo el portafolio de servicios que ofrece hacia sus pasajeros, además se realizó diferentes análisis que permitieron conocer el entorno en el cual se desenvuelve los procesos administrativos. Al analizar la cadena de valor para establecer la secuencia de acciones que realiza la compañía para incrementar el valor de los productos o servicios que ofrece al cliente cuyo propósito es guiar la práctica y asegurar que se cumplen los principios básicos de excelencia. Mediante el modelo se desea optimizar la utilización de recursos, reducir tiempos, agilizar los procesos, obteniendo así una eficiencia y eficacia para las operaciones de la compañía. Logrando así el cumplimiento de los objetivos, a través de la recopilación de información, observación, entrevistas dando como resultado el modelo de gestión de calidad.

Palabras clave:

Macro procesos, procesos, políticas, cadena de valor.

Abstract

A quality management model was developed for the administrative processes of the transportation company Disutrans S.A. This research had the purpose of being effective, feasible, detailed, structured, which allowed to obtain very positive results through the management model for the good administration of the company and to improve the quality of services. The current situation of the company was described, knowing the portfolio of services it offers to its passengers, in addition, different analyses were made that allowed us to know the environment in which the administrative processes are developed. By analyzing the value chain to establish the sequence of actions that the company performs to increase the value of the products or services it offers to the customer, the purpose of which is to guide the practice and ensure that the basic principles of excellence are met. The model is intended to optimize the use of resources, reduce time, streamline processes, thus obtaining efficiency and effectiveness for the company's operations. Thus, achieving the fulfillment of the objectives, through the collection of information, observation, interviews resulting in the quality management model.

Keywords:

Macro processes, processes, policies, value chain.

Introducción

La Compañía Disutrans S.A. es una sociedad que ha vivido una desorganización en todos sus procesos al no contar con un modelo de gestión de calidad para los procesos administrativos. A través de los años, las personas se han enfrentado con problemas de recibir calidad del servicio que estas prestan. Sin embargo, ha empleado esfuerzos con fines de mejorar, pero estos esfuerzos solo les han permitido proponerse metas a corto plazo, que no les han dejado ver más allá de sus necesidades inmediatas, pues tales modelos de gestión no les permite obtener niveles óptimos de calidad y por lo tanto de rentabilidad.

Determina Hernández, Fernández, & Baptista (2006) que “cuando los administradores estén dispuesto a dedicar parte de su tiempo a entender estos criterios podrán mejorar sus calificaciones, y puedan desarrollar planes significativos y realistas para mejorar la gestión administrativa de sus organizaciones” (p. 7). El principal problema reside en que, Compañía Disutrans S.A. hoy en día no logra implementar un sistema de gestión de calidad en sus procesos administrativos, lo que ha llevado a que los clientes seleccionen servicios de la competencia. El proceso de implementación de un Modelo de gestión para mejorar la calidad de servicio a los usuarios es clave para que la compañía mantenga su prestigio ante la sociedad, la única forma de mantenerse es ofrecer un compromiso serio de calidad, asegurándose un futuro efectivo y de confianza, utilizando un sistema administrativo de calidad bien planeado y documentado.

Posteriormente el control y rendición de cuentas, asociado al Sistema de Gestión diaria, hace énfasis al control visual y el establecimiento de indicador clave o medidor de desempeño y rendimiento (KPI, del inglés *Key Performance Indicators*), los cuales deben ser usados para consolidar los resultados de los objetivos corporativos. En síntesis, el problema surge desde hace tres años en donde se visualiza que, la sociedad no identifica claramente un eje administrativo y

de planificación, basándose tan solo en una administración empírica. Esto ha ocasionado que la empresa no tome los correctivos necesarios por lo que a lo largo del tiempo las consecuencias se han ido acumulando, por ejemplo, no contar con un control en los procesos, un deficiente flujo de información, en que su cliente interno no se sienta identificado con su trabajo y mucho menos con la empresa, y sobre todo la inestabilidad que puede llegar a tener dentro del mercado y su posición frente a la competencia.

Actualmente estas debilidades se han convertido en una mayor amenaza pues la sociedad en principio no ofrece un servicio de calidad y esto se debe mayormente a que no cuenta con un sistema de comunicación adecuado, el personal administrativo no tiene definido claramente sus funciones lo que implica que las operaciones se realizan de una manera circunstancial, lo cual ha producido deficiencias que puede causar a lo largo del tiempo una quiebra por desconocimiento. Respecto a estos criterios la compañía requiere de un modelo de gestión en sus procesos administrativos eficiente para competir en el mercado y así tener una posibilidad de mantener y aumentar su actividad.

Este estudio persigue el objetivo de implementar una propuesta de modelo de gestión de la calidad para los procesos administrativos de la Compañía Disutrans S.A. para el seguimiento de las metas y futuras acciones. Para esto se empleó una metodología cualitativa, con base en los documentos que sustentan los argumentos científicos de forma experiencial. Este enfoque permitió entrevistar al presidente y administrador de la Compañía de Transportes con el fin de para conocer sus puntos de vista sobre el funcionamiento y de que le hace falta a la compañía para el respectivo sustento. Así mismo esta investigación se estructuró por el Capítulo I correspondiente al marco teórico; Capítulo II el cual contiene la metodología y desarrollo del proyecto, así como el Capítulo

en donde se detalla la propuesta en función al planteamiento de este estudio. Posteriormente se establecieron las conclusiones en función de los objetivos propuestos.

Antecedentes

La Compañía Disutrans S.A. constituida por personas naturales, nace jurídicamente el ocho de julio del 2010 por tres accionistas, cuenta con sus respectivas oficinas y domicilio en la ciudad de Quito. Es una sociedad que desde el 2019 ha vivido una desorganización en todos sus procesos al no contar con un plan estratégico, esta problemática cada vez es más visible. Esta compañía de transporte tiene como objetivo fundamental brindar confianza, seguridad y calidad a sus clientes de los servicios de transporte, ya que los buses de los diferentes socios tienen un mantenimiento adecuado y están bien equipados, esto ayuda a que la empresa tenga la preferencia de los clientes.

Pese a este objetivo de establecer la calidad, el principal problema reside en que la compañía Disutrans S.A. hoy en día no logra implementar un sistema de gestión de calidad para los procesos administrativos, lo que ha llevado a que los clientes opten por los servicios de la competencia. El proceso de implementación de un Modelo de Gestión para mejorar la calidad de servicio a los usuarios es clave para que la compañía mantenga su prestigio ante la sociedad, la única forma de mantenerse es ofrecer un compromiso serio de calidad, asegurándose un futuro efectivo y de confianza, utilizando un sistema administrativo de calidad bien planeado y documentado.

Justificación

En la empresa Compañía Disutrans S.A. se ha detectado que sufre algunas deficiencias como es la falta en sus procesos administrativos, la ausencia de un clima organizacional y el manejo adecuado de los recursos humanos en la empresa, lo cual se ha tomado la decisión de plantear un modelo de gestión de la calidad para los procesos administrativos de la compañía que direcciona a ser más eficiente en relación a la calidad del servicio ofrecido a los usuarios.

Actualmente la empresa no cuenta con un enfoque claro en su gestión de calidad para sus procesos administrativos, lo que ha provocado un lento crecimiento a nivel organizacional, este aspecto no ha sido considerado como un problema no trascendental y por lo tanto no se ha buscado posibles soluciones. La elaboración de un modelo de gestión de la calidad, permite evaluar la gestión administrativa de la compañía, generando la posibilidad de tomar medidas preventivas y correctivas lo que ayudarán a la eficiencia en el uso de recursos y un cumplimiento eficaz de los objetivos administrativos y empresariales, así como su permanencia en el tiempo (Alvarado, 2001).

Esta propuesta contiene todos los aspectos relevantes para la empresa diseñe su futuro y establezca la forma de alcanzar sus objetivos. Para esto es necesaria la colaboración de los socios y de todos quienes de una u otra forma participan dentro de las actividades de la empresa, siendo los beneficiarios directos de la empresa y los indirectos que son en este caso los clientes que requieren del servicio. En este sentido se le otorgará a la misma la posibilidad de conocer el que hacer y cómo hacerlo, bajo la conducción de alineamientos que harán que la permanencia de la empresa Transporte Disutrans en el tiempo sea duradera. La presente investigación tiene como propósito, la implementación de un modelo de gestión de la calidad que esté acorde a las necesidades tanto internas como externas de los procesos administrativos, el mismo que ayudará

de manera muy significativa en el desarrollo eficiente de la Compañía Disutrans S.A., siendo los beneficiarios sus usuarios y colaboradores.

Objetivos

Objetivo General

Proponer un modelo de gestión de calidad para los procesos administrativos de la compañía de transportes urbanos Disutrans S.A, mediante el reconocimiento de las herramientas y técnicas necesarias, consiguiendo metas claras y futuras acciones.

Objetivos Específicos

- Identificar las variables que afectan directa e indirectamente a la compañía, basándose en la recolección de los recursos y actividades que ayuden a mejorar la gestión de calidad de los servicios de transportes.
- Desarrollar herramientas de gestión de calidad que se usará para la innovación de los procesos administrativos estudiando la situación real de la compañía.
- Implementar un modelo de gestión de calidad que logrará visualizar cada uno de los procesos que conlleva la elaboración y modelación necesaria con objetivos claros y metas futuras para la satisfacción de los clientes.

Capítulo I

Marco Teórico

Bases Teórica

Una vez realizado las investigaciones correspondientes obtenidas de las fuentes bibliográficas referente al objeto de estudio es muy importante comprender las teorías de gestión de calidad que se presenta a continuación:

Antecedentes de la administración

Según (Robles, 2017)La administración se considera un compendio de enfoques teóricos que se determina en función a las necesidades cambiantes de los individuos, de la sociedad y las nuevas tendencias para adecuarse a los nuevos modelos que han surgido con el paso del tiempo.

Por consiguiente, cada teoría administrativa surge como respuesta a los problemas en las organizaciones más importantes de su tiempo y su momento, las teorías que prevalecen tuvieron éxito al presentar soluciones específicas para tales problemas. Entonces, las teorías administrativas son aplicables a las actuales situaciones y se necesita conocerlas bien para disponer de un amplio margen de alternativas adecuadas para soluciones particulares a las que se puede enfrentar los administradores (USMP, 2018).

Según (Torres, 2016) ha determinado que, “la administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr”. (p. 4)

Según (Olaya, 2013)Por su aplicación debe estar siempre concebida y orientada en términos humanos, por ello sus sistemas deben ser regidos por normas, puesto que no puede haber

un verdadero esfuerzo cooperativo permanente si tales factores constituyen la médula o lo más importante

Origen y evolución de la gestión

Respecto al origen y evolución de la gestión estipula Alvarado (2001) en su libro “*Modelo de gestión y rediseño organizacional*” indica que más allá de los autores y los aportes que han tenido cada uno de ellos, “la gestión del conocimiento tuvo su origen en los años noventa principalmente en los Estados Unidos con el ya conocido termino *Knowledge Management*, que traducido al castellano significa Gestión del Conocimiento” (p. 18). “La gestión del conocimiento es una disciplina que no tiene mucha historia desde el punto de vista cronológico” (Ossorio, 2003)

Por otra parte, determina Olaya y Muñoz (2013) que; “la gestión existe como práctica empresarial desde hace muchos años, en la época industrial lo que se gestionaba era lo tangible, con el advenimiento de la era del conocimiento lo que se gestiona es lo intangible” (p. 11).

Los modelos de gestión en algunas compañías eran, si quiere, impecables e innovadores. Ford fue un caso para tener en cuenta ya que materializo la producción a escala y Henry Ford como el pionero de la gestión industrial. Desde la gestión en la época industrial, a la gestión que se aplica hoy en día No encontramos grandes diferencias conceptuales, el significado de la palabra gestión sigue siendo el mismo, lo que ha cambiado drásticamente es el contenido de lo gestionado. (Fuentes, 2018)

Definición de gestión

Según (Hernández, 2018) manifiesta que “el término modelo proviene del concepto italiano de modelo. Además, dice que la gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar, realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera” (p. 5).

Según (Raymundo, 2018) la definición de calidad de Joseph Juran es “idoneidad de uso”. Su filosofía enfoca su atención en la administración vista arriba hacia abajo y métodos, antes que la satisfacción del trabajador, afirma que la calidad es el resultado de la interrelación de todos los departamentos dentro de la organización.

La gestión del conocimiento hoy en día es una tarea a tener en cuenta por las organizaciones de toda índole.

Definición de términos básicos

Calidad

La calidad puede definirse como el conjunto de características que posee un producto o servicio, así como su capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario. La calidad supone que el producto o servicio deberá cumplir con las funciones y especificaciones para que ha sido diseñado y que deberán ajustarse a las expresadas por los consumidores o clientes del mismo. (Cuatrecasas & González, 2017)

Servicio

Servicio tiene la responsabilidad de proporcionar al cliente los medios para realizar totalmente la función que se pretende que tenga el producto o servicio durante su vida útil. Esta responsabilidad comprende la venta y distribución, instalación, asistencia técnica, mantenimiento y disposición después del uso. Los problemas con el producto o servicio deben corregirse con rapidez, cuando se instalen en forma incorrecta, o fallen durante el periodo de garantía. Un servicio rápido puede hacer cambiar a un cliente insatisfecho, convirtiéndolo en satisfecho. (Besterfield, 2009).

Cliente

Según Pérez (2006) “El cliente representa el papel, más importante en el tema de calidad, pues es quien demanda de la empresa los bienes y servicios que necesita y luego es quien valora los resultados. (Rivera, 2019)

Atención al cliente

Es el conjunto de estrategias que desarrolla para gestionar la relación con los clientes. Es el vínculo de comunicación y comercial con el cliente, independientemente del servicio que prestemos. (Silva, 2021)

Satisfacción al cliente

La satisfacción al cliente es la evaluación que realiza el cliente y depende de la respuesta a sus necesidades y expectativas. Si al recibir el servicio siente que sus necesidades fueron satisfechas a un nivel superior a lo que esperaba, su evaluación indicara un servicio de alta calidad, pero si, por lo contrario, sus necesidades fueron satisfechas a un nivel inferior al que esperaba, evaluará el servicio como de mala calidad. (Luzángela, 2011)

Visión

Es una imagen del futuro, no probable sino posible, que deseamos de forma realista y atractiva. Vivir el futuro en presente. Es por ello que es el sueño máspreciado a largo plazo.

La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa.

Valores

El valor es pues captado como un bien, ya que se le identifica con lo bueno, con lo perfecto o con lo valioso.

Misión

Es una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados.

Meta

Objetivos que nos trazamos para alcanzarlos de una manera eficiente.

Objetivos

Guarda especial interés en el ámbito empresarial debido a que es una parte esencial en la formulación estratégica. El Objetivo no es más que la expresión de un deseo mediante acciones concretas para conseguirlo.

Política

Es la fuerza que mueva las instituciones. Ya que todas las circunstancias o decisiones importantes, pasan por una movida política. Y es que todo gobierno democrático, depende de la política, para poder ejercer autoridad y tomar decisiones en pro de los ciudadanos.

Gestión Administrativa

Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va a depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

Gestión Gerencial

Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.

Gestión Financiera

Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

Gestión Pública

Es la aplicación de todos los procesos e instrumentos que posee la administración pública para lograr los objetivos de desarrollo o de bienestar de la población.

Modelos de gestión

Es un esquema de referencia para los procesos administrativos. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública, sus características en busca de mejora continua, que le proporcionarían ventajas competitivas.

“Un modelo de referencia para la organización y gestión de una empresa permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización” (Ossorio, 2003)

Por tanto, la USPM (2018) determina que “un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de una organización. Un modelo de gestión de calidad es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece” (p.19).

El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias. La utilización de un modelo de referencia según Robles (2017) se basa en que:

- Evita tener que crear indicadores, ya que están definidos en el modelo.
- Permite disponer de un marco conceptual completo.
- Proporciona unos objetivos y estándares iguales para todos, en muchos casos ampliamente contrastados.
- Determina una organización coherente de las actividades de mejora.
- Posibilita medir con los mismos criterios a lo largo del tiempo, por lo que es fácil detectar si se está avanzado en la dirección adecuada.

Blanco (2018) define que un “es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública” (p. 25). Por su parte Fuentes (2018) acota que un Modelo de Gestión “se podría definir como el conjunto de actividades, para realizar diligencias Administrativas y Operativas, con el propósito de obtener el cambio especialmente en la concepción del personal, que es la causa en el rendimiento de su trabajo” (p. 81).

Tipos de modelos

Normas ISO 9001: 2015

Esta se basa en establecer requisitos para certificar que una organización tiene un sistema de calidad de acuerdo con las normas que se contemplan. Los procedimientos que se deben llevar a cabo durante la actividad productiva, es definiendo la estructura organizativa de la compañía a la cual se investigará, los procedimientos a realizar o los recursos a utilizar serán el objetivo final

para cumplir con las normas de calidad establecidas que ayudaran a garantizar cumplir las necesidades de nuestros clientes, al mismo tiempo que todos los procesos se simplifican durante la producción.

“En el año 2015 se aprobó la última edición de la norma UNE-EN ISO 9001, esta norma anula y sustituye a la norma UNE-EN ISO 9001 de 2008” (Cortés, 2017).

La norma ISO 9001:2015, parte de la identificación desde la organización, identificando de esta manera los intereses axiológicos tanto internos y externos, que puedan influir su capacidad de la organización o gestión de calidad para cumplir con los resultados avizorados. En consecuencia, se traduce a una mayor comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, entendiendo con este concepto aquellos individuos y organizaciones que pueden afectar o verse afectados por las decisiones de la organización y sus actividades. Compañía de Transportes Disutrans S.A. es una empresa de movilidad humana. En los procesos se identificaron no conformidades, en la cuáles se puede trabajar para su mejora continúa siendo el motivo del presente informe. Establece Montenegro y Morcillo (2020) pone de manifiesto que el modelo de gestión de las empresas públicas más utilizado es:

- Modelo de arriba abajo: Este modelo se aplica cuando existe una jerarquía claramente definida entre directivos y subordinados.
- Esta jerarquía condiciona el sistema de planificación, fijando las actividades y la comunicación entre los miembros. En este sistema se puede caer en el error de practicar una supervisión intensa y que puede convertirse en algo insoportable para las personas subordinadas, por sus diferencias culturales y conceptuales.

- Dirección por objetivos: Es una forma de planificación participativa que fomenta la motivación y la movilización ya que la gente se muestra más participativa. Las principales características son: - Se definen áreas de responsabilidad individual - Se implica tanto a directivos como a subordinados - Identifica los objetivos globales y particulares de la organización, a partir de ellos se fijan los objetivos individuales
- Planificación de proyectos: Este modelo de gestión se puede emplear si existe un proyecto perfectamente definido y es totalmente independiente al resto de actividad de la organización. El proyecto puede ser un nuevo producto, una actividad de investigación, un nuevo servicio, etc.

Este tipo de planificación se caracteriza por:

- El proyecto es de duración limitada
- Es posible dividirlo en tareas perfectamente especificadas
- Capacidad de determinar la duración de cada tarea
- Existen interdependencias entre las tareas. El modelo de gestión se basa en el control del tiempo, costes y recursos

Ciclo de Deming

Este ciclo optimiza constantemente actividades a través de cuatro etapas que ayudan a volver a comenzar, promoviendo así una autoevaluación continua que le permita identificar oportunidades de mejora en cada proceso.

Etapas del ciclo PHVA

Las cuatro etapas del ciclo de Deming son:

1. Planificar

Analiza la situación de la compañía y sus necesidades, encontrando áreas que puedan mejorar y establecer los objetivos que se deben alcanzar.

2. Hacer

Trata de alcanzar las acciones que se deben tomar para implementar el plan que previamente se ha elaborado mejorando las propuestas.

3. Verificar

Verificar que vaya correctamente haciendo las valoraciones correspondientes, controlando que la idea cumpla con lo necesario monitoreando su implementación y dejar documentada la información con las conclusiones obtenidas.

4. Actuar

Los resultados obtenidos en la etapa anterior se podrán elaborar informes y análisis corporativos que sean favorables para la mejora definitiva y si no, se hacen los cambios correspondientes.

En conclusión, no se debe saltar ninguna etapa del ciclo, porque una vez que se termina la etapa final, se debe volver a la primera y repetir nuevamente para la verificación correspondiente de las actividades que serán evaluadas periódicamente, para poder incorporar nuevas mejoras.

Capítulo II

Metodología y Desarrollo del Proyecto

Tipo de investigación

El presente proyecto aplicará una investigación cualitativa ya que se necesita recoger y evaluar datos no estandarizados de manera eficiente con el fin de recopilar información detallada de situaciones, eventos y comportamientos que sean observables, diseñando un modelo de gestión de calidad, que ayude con la presentación de un informe con los resultados de una manera más abierta y concisa.

El método cualitativo se centrará a describir lo que ocurre dentro y fuera de la compañía sobre los procesos administrativos, a través de las entrevistas individuales que permitirán conocer opiniones, actitudes y comportamientos, esto se logrará ya que cada pregunta será de manera abierta las cuales las respuestas que se den no serán predeterminadas.

Alcance de investigación

El alcance del estudio en su inicio es descriptivo porque describe las circunstancias que está pasando la compañía Disutrans S.A que permite explicar minuciosamente cada uno de los procesos que se van a llevar a cabo en la compañía, correlacional porque se utilizan diferentes técnicas de levantamiento de información y herramientas de análisis para así cubrir de forma explicativa todos los requerimientos necesarios del estudio.

Método de investigación

Para esta investigación se utilizó, el método cualitativo, en el primer caso se utilizaron los datos extraídos de textos completos, debido a la confiabilidad de sus contenidos, que fueron

científicos, comprobados y que representan información apreciable y concreta para aportar de acuerdo a los objetivos de la investigación.

Según (González, 2013) “El método cualitativo asiente las descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables. Incorpora el análisis de los participantes determinando, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal como son expresadas por ellos mismos y no como uno los describe.”

Fuentes de investigación

Las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes. Ejemplos de fuentes primarias son: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en internet, etcétera (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

Así misma se utilizaron fuentes secundarias ya que contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales.

Variables y definición operacional

Variable independiente. – Implementación de un modelo de gestión de calidad.

Variable dependiente. – Reorganización Interna: Procesos administrativos

Operacionalización de variables

Tabla 1

Variable Independiente

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
Implementación de un modelo de gestión de calidad.	Organización	Desempeño de la organización	¿Cómo considera usted la calidad del servicio?	
El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias	Evaluación del desempeño	Valoración de los objetivos	¿Cree que la empresa tiene suficiente liderazgo y compromiso con los empleados y clientes?	Entrevista al presidente y administrador de empresa
	Planificación	Situación de los procesos de producción	¿Qué percepción tiene de la calidad de los productos de la empresa?	

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
			¿Cree que en la empresa se realiza una planificación adecuada?	

Nota. En la tabla se detalla la variable independiente. Datos de la investigación Cuñas (2022)

Tabla 2

Variable Dependiente

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
	Agentes económicos	Planificación financiera	¿Modelos de planificación financiera?	
Reorganización Interna: administrativos	Proveedores	Cantidad de demanda del servicio	¿Considera que en la empresa se gestiona la calidad del servicio?	Entrevista al administrador y presidente de la empresa
	Usuarios			

Percepción de la calidad	¿Considera que en la empresa se utilizan procesos de innovación de desarrollo en el producto?
--------------------------	---

Nota. En la tabla se detalla la variable dependiente. Datos de la investigación Cuñas (2022)

Diseño Muestral

En este caso de estudio se examinó a la población total, la cual se refiere al universo, conjunto o totalidad de elementos sobre los que se investiga o hacen estudios (Hernández, 2006). Cuando se determina que se examinó a la población total, se debe a que se trabajó con la totalidad de los sujetos de estudios, siendo los únicos individuos de donde se extrajo la información y donde se encaminaron las conclusiones obtenidas. Posteriormente, vale destacar que no se utilizó el muestreo, debido a que el tamaño de la población no es grande y no tiene diversidad.

Atendiendo a las consideraciones anteriormente expuestas, se tomó la totalidad de la población de estudio, en este caso la persona del presidente y administrador de la Compañía Disutrans S.A. ya que se tiene acceso a trabajar directamente con ellos.

Técnicas de recolección de datos

La técnica de recolección de datos aplicadas a este estudio fueron:

- **Observación directa:** Esta técnica permitió aclarar y analizar las experiencias diarias de la organización y el personal que la conforman dentro de la Compañía Disutrans S.A.,

Además, es necesario contar con documentos que respalde dicha situación en las cuales sea posible constatar la situación financiera y administrativa de la empresa en estudio.

Entrevista: Se utilizó esta técnica para entrevistar al presidente y administrador de la empresa Compañía Disutrans S.A. para conocer sus puntos de vista sobre el funcionamiento y de que le hace falta a la compañía para el respectivo sustento. Los instrumentos para la recopilación de información para esta investigación fue el cuestionario, definido por González (2013) como formulador preguntas de investigación en el cual se registran opiniones, que sirvan para medir variables y por tanto comprobar las hipótesis formuladas en el proyecto en este caso las determinadas como efectos (p.21). Este instrumento sirve para obtener datos de varias personas cuyas opiniones son muy importantes para la investigación de mercado, realizando un listado de preguntas que sean entendibles y concretas.

Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Para facilitar la solución de problemas desde los síntomas hasta la solución de las causas, se implementó un diagrama de flujo. Así mismo se aplicó un método para expresar en forma sencilla la estructura de problemas complejos a través de la relación, esto a través de la causa – efecto de sus factores. Diagrama de causa y efecto (Deymor & Centty, 2006).

En cuanto al diagrama de flujo permitió describir de un proceso existente: Identificar el inicio y el final del proceso. Observar todo el proceso desde el principio hasta el final. Definir las etapas en el proceso (actividades, decisiones, entradas, salidas). Elaborar un borrador del diagrama de flujo para representar el proceso. Revisar el borrador del diagrama de flujo con la gente involucrada en el proceso. Mejorar el diagrama de flujo con base en la revisión. Verificar el

diagrama de flujo contra el proceso actual. Indicar la fecha del diagrama de flujo para uso y referencia en el futuro (González, 2013).

Por otra parte, el diagrama de causa y efecto, se utilizó como estrategia basada en las “Cinco M” como causas: 1. Mano de Obra 2. Método 3. Material 4. Maquinaria 5. Medio Ambiente
Utilización del diagrama: Para dirigir una discusión, ya que evita salirse del tema. Como medio de aprendizaje, pues la participación de todos ayuda a que todos aprendan cosas nuevas. Recolección de datos, ya que ayuda a determinar el tipo de datos a obtener (Deymor & Centty, 2006).

Resultados

Resultados de la entrevista aplicada al presidente de la compañía Disutrans S.A.

En la siguiente tabla se evidencia las preguntas y cuestionamientos aplicados en la entrevista al presidente de la compañía Disutrans S.A., así como los criterios y respuesta aportados, que permitieron el análisis del diagnóstico actual.

Tabla 3

Sistematización de la entrevista aplicada al presidente de la compañía Disutrans S.A

Cuestionamiento	Criterios	Diagnóstico
¿Qué cargo ocupa en la empresa?	Me presento mi nombre es Wilson Toro, residente de la compañía hace 3 años.	
¿Cómo considera usted la calidad del servicio?	Creo que nuestra calidad de servicio es mejor que las demás compañías porque nuestro sistema es más	El presidente de la empresa considera que el servicio es óptimo y organizado. Sin embargo no manifiesta ningún

Cuestionamiento	Criterios	Diagnóstico
<p>¿Cree que la empresa tiene suficiente liderazgo y compromiso con los empleados y clientes?</p>	<p>organizado y primero velamos por el bienestar de los clientes y luego de los empleados</p> <p>Yo pienso que, si ya que nos hemos establecido siempre al margen con todas las políticas de transporte, y si algo nos falta pues tratamos de mejorar para que la compañía salga adelante, y lo conseguimos apoyando los diferentes roles que debe seguir la alta dirección, demostrando así su liderazgo y compromiso con la compañía.</p>	<p>mecanismo de encuesta u caja de opiniones realizadas a los empleados ni clientes de la empresa para conocer su criterio</p> <p>Determina que si por las políticas aplicadas. Sin embargo, aún no manifiesta ningún tipo de instrumento aplicado para medir el liderazgo interno o la satisfacción de los clientes.</p>
<p>¿Qué percepción tiene de la calidad de los servicios de la empresa?</p>	<p>Siempre hemos velados por el bienestar de los clientes y creo que esa siempre ha sido nuestra fortaleza para seguir adelante con la compañía.</p>	<p>Estipula que han velado por el bienestar de los clientes, no manifiesta que tipo de bienestar. No existen argumentos de su percepción</p>

Cuestionamiento	Criterios	Diagnóstico
<p>¿Cree que en la empresa se realiza una planificación adecuada?</p>	<p>Creo aún nos falta más planificación para llegar hacer una compañía eficiente y nos hace falta complementar una planificación adecuada.</p>	<p>que concretamente evidencie la calidad en sus servicios</p> <p>Falta de planificación adecuada, refleja que la empresa no implementa o aplica herramientas de gestión en sus procesos ni actividades, como la planificación estratégica, ni diagramas de Flujo.</p> <p>Checklist.</p> <p>Histogramas.</p> <p>Pareto.</p> <p>Diagramas de control.</p> <p>Diagramas de dispersión</p>
<p>¿Qué modelos de planificación financiera emplea?</p>	<p>En este momento creo que no contamos con ningún modelo de calidad, que permita que nuestro proceso tenga un control para poder direccionarnos.</p>	<p>No cuenta con ninguna planificación financiera, esta respuesta en concreto refleja los análisis anteriores. Sin planificación no hay instrumentos que midan la calidad, el liderazgo y la</p>

Cuestionamiento	Criterios	Diagnóstico
<p>¿Considera que en la empresa se gestiona la calidad del servicio?</p>	<p>Pienso que como compañía lo primordial siempre hemos puesto al cliente ya que es el que proveedor económico donde permite crecer, por eso nosotros nos encargamos de garantizar la plena satisfacción, tanto internos como externos, esta satisfacción es importante para que los clientes continúen prefiriendo nuestro servicio.</p>	<p>satisfacción de los empleados y clientes sobre la empresa</p> <p>Manifiesta muchos argumentos sobre la satisfacción del cliente tanto interno como externo más no especifica a través de qué lo garantiza</p>
<p>¿Considera que en la empresa se utilizan procesos de innovación de desarrollo en el producto?</p>	<p>Si actualmente estamos cumpliendo con todas las políticas de seguridad de transporte para ofrecer un buen servicio a las clientes, por ejemplo, contamos con un contador de pasajeros, cámaras de seguridad,</p>	<p>Si utilizan procesos de innovación. Mencionó todos con los que cuenta la empresa (Contador de pasajeros, cámaras de seguridad, implementamos códigos QR, sistema de quejas)</p>

Cuestionamiento	Criterios	Diagnóstico
	<p>implementamos códigos QR, para que el cliente si tiene alguna queja del bus lo pueda hacer y nosotros supervisar al chofer de lo que está pasando y no cumple con el buen servicio, entre otras cosas.</p>	

Nota. Adaptación propia a partir de la Compañía de Transportes Disutrans S.A. (2022) por Cuñas, D. 2022.

Respecto a los resultados detallados en el diagnóstico realizado al presidente de la empresa Disutrans S.A, determinó estipulaciones carentes de argumentos en su propia opinión, por ejemplo, sobre la calidad de servicio determinó ser mejor que las demás compañías, Sin embargo, no manifiesta ningún mecanismo de encuesta o caja de opiniones realizadas a los empleados ni clientes de la empresa para conocer su criterio. Así mismo sobre el suficiente liderazgo y compromiso con los empleados y clientes, nuevamente determinó que si por las políticas aplicadas. Pero sigue sin emitir o detallar algún tipo de instrumento aplicado para medir el liderazgo interno o la satisfacción de los clientes. Sobre la precepción de la calidad; estipula que han velado por el bienestar de los clientes, no manifiesta que tipo de bienestar. No existen argumentos de su percepción que concretamente evidencie la calidad en sus servicios. Por otra parte, existe una falta de planificación adecuada, refleja que la empresa no implementa, ni aplica herramientas de gestión

en sus procesos ni actividades, como la planificación estratégica ni diagramas de Flujo, Checklist, Histogramas o diagramas de control o dispersión con el propósito de medir sus procesos.

En el diagnóstico nuevamente se refleja que la empresa no cuenta con ninguna planificación financiera, esta respuesta en concreto refleja los análisis anteriores. Sin planificación no hay instrumentos que midan la calidad, el liderazgo y la satisfacción de los empleados y clientes sobre la empresa. Respecto a la gestión de la calidad del servicio prestado por la empresa se evidencia que, el presidente manifiesta muchos argumentos sobre la satisfacción del cliente tanto interno como externo más no especifica a través de qué lo garantiza. Finalmente, el cuestionamiento sobre si utilizan procesos de innovación de desarrollo en el producto o servicio ofertado por la empresa se evidenció que, sí utilizan procesos de innovación. Mencionó todos con los que cuenta la empresa (Contador de pasajeros, cámaras de seguridad, implementamos códigos QR, sistema de quejas)

En concatenación al diagnóstico realizado bajo los criterios del presidente de la empresa Disutrans S. A en donde se observa claramente que tales criterios son emitidos desde una perspectiva muy subjetiva, pues no se halla en sus palabras algún pronunciamiento sobre herramientas de planificación, estratégica, ni financiera y mucho menos aplicación de modelos de gestión para la calidad. Por lo tanto, una de las cosas que destaca Fuentes (2018) “La planificación estratégica es importante para una organización porque proporciona un sentido de dirección y describe objetivos medibles.

Además, es una herramienta útil para orientar las decisiones cotidianas y también para evaluar el progreso y cambiar los enfoques al avanzar” (p.12). Así mismo resalta Hernández (2018) que “el modelo de gestión de la calidad constituye una decisión estratégica para una

organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible” (p.4).

Coinciden ambos autores Hernández y Fuentes (2018) que; “el modelo de gestión de la calidad es un instrumento de autoevaluación corporativa que busca analizar detenida y objetivamente la calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa a fin de detectar posibles fallos y desviaciones” (p.17) Siendo una herramienta eficaz para el crecimiento y sostenibilidad de la empresa Disutrans S.A

Resultados de la entrevista aplicada al administrador de la empresa Disutrans S.A

En la siguiente tabla se evidencia las preguntas y cuestionamientos aplicado en la entrevista al administrador de la compañía Disutrans S.A, así como los criterios y respuesta aportados, que permitieron el análisis del diagnóstico actual.

Tabla 4

Sistematización de la entrevista aplicada al administrador de la compañía Disutrans

Cuestionamiento	Criterios	Diagnóstico
¿Qué cargo ocupa en la empresa?	Soy gerente administrador de la compañía desde hace 10 años, soy el Sr. Hernán Zambrano.	
¿Cómo considera usted la calidad del servicio?	Actualmente nosotros somos los pioneros en dar un excelente servicio de transporte por esa razón	El administrador manifiesta que son los primeros en ofrecer calidad en el servicio de transporte. Sin embargo no

Cuestionamiento	Criterios	Diagnóstico
¿Cree que la empresa tiene suficiente liderazgo y compromiso con los empleados y clientes?	<p>gente prefiere nuestro</p> <p>Yo pienso que, si porque existe una buena administración, pero queremos mejorarla para seguir siendo la mejor compañía, que se compromete con el cliente ya que es nuestro sustento para seguir fortaleciendo a la compañía.</p>	<p>manifiesta ningún mecanismo de encuesta u caja de opiniones realizadas a los clientes de la empresa para conocer su criterio</p> <p>Determina que si por la buena administración. Sin embargo, no manifiesta ningún tipo de instrumento aplicado para medir el liderazgo interno o la satisfacción de los clientes.</p>
¿Qué percepción tiene de la calidad de los servicios de la empresa?	<p>Recordemos que somos una compañía que brinda servicios a un público que busca seguridad y sobre todo tranquilidad al momento de llegar a sus hogares, por ende, la calidad de servicio que</p>	<p>Estipula que han velado por el bienestar de los clientes, manifestando en primer la seguridad de sus cliente y confianza en los traslados. Acota que aún deben trabajar en la gestión de la calidad de</p>

Cuestionamiento	Criterios	Diagnóstico
<p>¿Cree que en la empresa se realiza una planificación adecuada?</p>	<p>nosotros damos es buena, pero queremos llegar a que sea eficiente, la percepción es buena, pero hay que hacerla que se note que el cliente sienta que está en confianza queremos mejorar el tiempo, que sea eficaz.</p>	<p>la empresa para que con el tiempo sea por completa eficaz</p> <p>Falta de planificación adecuada, refleja que la empresa no implementa o aplica herramientas de gestión en sus procesos ni actividades. Por tanto detalla es fundamental en el área administrativa ya que permite, fijar objetivos, estrategias, metas y políticas. administrativa ya que permite, fijar objetivos, estrategias, metas y políticas.</p>
<p>¿Qué modelos de planificación financiera emplea?</p>	<p>Por el momento ninguno, por eso razón en el estudio que está realizando queremos que nos ayude a implementar un</p>	<p>No cuenta con ninguna planificación financiera. Solicita la intervención, con una propuesta para mejorar</p>

Cuestionamiento	Criterios	Diagnóstico
<p>¿Considera que en la empresa se gestiona la calidad del servicio?</p>	<p>modelo donde logremos ser más eficiente en el servicio y en los procesos administrativos.</p> <p>Creo que en nuestra compañía primero cumplimos la satisfacción de las necesidades y expectativas que tiene el cliente con el servicio de transporte que se ofrece, sino también en el velamos por mejoramiento de la organización donde el talento humano debe enfocarse en cumplir todos los objetivos de la compañía.</p>	<p>sus procesos y estos sean eficientes.</p> <p>Manifiesta muchos argumentos sobre la satisfacción del cliente tanto interno como externo más no especifica a través de qué lo garantiza</p>
<p>¿Considera que en la empresa se utilizan procesos de innovación de desarrollo en el producto?</p>	<p>Pienso que si porque en este nuevo sistema que se empleó recientemente fue la implementación de cámaras de seguridad, la caja común, códigos QR, SQ que han</p>	<p>Si utilizan procesos de innovación. Mencionó todos con los que cuenta la empresa (caja común, cámaras de seguridad, implementamos códigos QR, sistema de</p>

Cuestionamiento	Criterios	Diagnóstico
	ayudado a que la compañía (quejas) siga adelante.	

Nota. Adaptación propia a partir de la Compañía de Transportes Disutrans S.A. (2022) por Cuñas, D. 2022.

En cuanto a las preguntas y cuestionamientos aplicado en la entrevista al administrador de la compañía Disutrans, así como los criterios y respuesta aportados, permitieron el análisis del diagnóstico actual en el que se evidenció; que, respecto a la calidad del servicio, el administrador manifestó que son los primeros en ofrecer calidad en el servicio de transporte. Sin embargo, no manifiesta ningún mecanismo de encuesta u caja de opiniones realizadas a los clientes de la empresa para conocer su criterio. Sobre el liderazgo y compromiso con los empleados y clientes, determinó que sí existe, por la buena administración. Sin embargo, no manifiesta ningún tipo de instrumento aplicado para medir el liderazgo interno o la satisfacción de los clientes. Posteriormente sobre la percepción que se tiene de la calidad de los servicios de la empresa, estipuló, que han velado por el bienestar de los clientes, manifestando en primer la seguridad de sus cliente y confianza en los traslados. Acota que aún deben trabajar en la gestión de la calidad de la empresa para que con el tiempo sea por completa eficaz.

Por otra parte, en el diagnóstico se determinó la falta de implementación de planificación estratégica ni modelos de gestión de calidad. No implementa o aplica herramientas de gestión en sus procesos ni actividades. Por tanto, detalla es fundamental en el área administrativa ya que permite, fijar objetivos, estrategias, metas y políticas. No cuenta con ninguna planificación financiera. Solicita la intervención, con una propuesta para mejorar sus procesos y estos sean

eficientes. Manifiesta muchos argumentos sobre la satisfacción del cliente tanto interno como externo más no especifica a través de qué lo garantiza. En cuanto a los procesos de innovación, sí utilizan, mencionó todos con los que cuenta la empresa (caja común, cámaras de seguridad, implementamos códigos QR, sistema de quejas)

Por tanto, a modo de argumentación vale acotar la ideología establecida por Robles (2017) que, “todas las empresas, pequeñas, medianas y grandes para sus estabilidad y progreso deben contar con tres elementos esenciales; modelos de gestión de calidad, planificación estratégica y financiera”. A esto se suma el criterio de Olaya (2019) el cual refiere.

“Contar con un modelo de gestión de calidad, un plan estratégico y financiero estructurado ayuda a lidiar con los problemas antes de que resulten perjudiciales en la empresa. Pero para que sea realmente eficaz, es necesario evaluar el estado actual de la empresa, definir objetivos globales, crear un plan de acción y prever escenarios alternativos” (p. 32).

Discusión

Los resultados, permitieron evidenciar en principio la identificación de las variables del entorno que afectan directa e indirectamente a la organización de la empresa para la valoración de sus actividades internas, así como diagnosticar la situación actual de la Compañía de Transporte Disutrans S.A para determinar los déficits en sus procesos administrativos

Respecto a los resultados detallados en el diagnóstico realizado al presidente de la compañía Disutrans S.A, el presidente determinó estipulaciones carentes de argumentos en su propia opinión, por ejemplo, sobre la calidad de servicio determinó ser mejor que las demás compañías, Sin embargo, no manifiesta ningún mecanismo de encuesta u caja de opiniones realizadas a los empleados ni clientes de la empresa para conocer su criterio. En síntesis, estos

argumentos estaban vacíos sin fundamentación sólo bajo la propia perspectiva del entrevistado, pues era muy evidente que la empresa no cuenta con ninguna planificación financiera, esta respuesta en concreto refleja los análisis anteriores

Discutiendo la importancia de la planificación detalla Fuentes (2018) “La planificación estratégica es importante para una organización porque proporciona un sentido de dirección y describe objetivos medibles. Además, es una herramienta útil para orientar las decisiones cotidianas y también para evaluar el progreso y cambiar los enfoques al avanzar” (p.12).

Así mismo resalta (Hernández, 2018) que “el modelo de gestión de la calidad constituye una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible” (p.4).

Así mismo sobre el suficiente liderazgo y compromiso con los empleados y clientes, nuevamente determinó que si por las políticas aplicadas. Sin planificación no hay instrumentos que midan la calidad, el liderazgo y la satisfacción de los empleados y clientes sobre la empresa.

Sobre esto considera (Robles, 2017) que “el liderazgo en la empresa es imprescindible y de suma importancia, ya que lo que define, en gran medida, el correcto rumbo de la misma., así mismo quien lo ejerce se permite prever qué va a suceder y hacer planes a futuro, de forma que la empresa siempre esté avanzando, cumpliendo objetivo tras objetivo” (p. 45).

Respecto a la gestión de la calidad del servicio prestado por la empresa se evidencia que, el presidente manifiesta muchos argumentos sobre la satisfacción del cliente tanto interno como externo más no especifica a través de qué lo garantiza. Finalmente, el cuestionamiento sobre si utilizan procesos de innovación de desarrollo en el producto o servicio ofertado por la empresa se

evidenció que, sí utilizan procesos de innovación. Mencionó todos con los que cuenta la empresa (Contador de pasajeros, cámaras de seguridad, implementamos códigos QR, sistema de quejas)

Coinciden ambos autores Hernández y Fuentes (2018) que; “el modelo de gestión de la calidad es un instrumento de autoevaluación corporativa que busca analizar detenida y objetivamente la calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa a fin de detectar posibles fallos y desviaciones” (p.17).

Siendo una herramienta eficaz para el crecimiento y sostenibilidad de la compañía Disutrans S.A. En este sentido, en comparación al diagnóstico realizado bajo los criterios del administrador se evidencia que, existe una gran diferencia en los años de trabajo de la empresa, el presidente sólo tiene tres años en su cargo, sin embargo, el administrador ejerce sus labores en la empresa desde hace más de diez años. Como primer punto se observa la subjetividad en su gerencia de los criterios del presidente, sin embargo, al momento de entrevistar al administrador sus estipulaciones, complementan con el diagnóstico.

Por tanto, se determinó la experiencia y los años de gerencia del administrador de la compañía Disutrans S.A, quien si está consciente de lo procesos y faltas que sufre la empresa y que requieren mejoras para mayor eficiencia. Por tanto, en cuanto a las preguntas y cuestionamientos aplicado en la entrevista al administrador de la compañía Disutrans S.A, así como los criterios y respuesta aportados, permitieron el análisis del diagnóstico actual en el que se evidenció; falta establecer modelo para la calidad del servicio, se determinó que sí existe, por la buena administración, pero no se ha implementado ningún instrumento para medir el liderazgo interno o la satisfacción de los clientes. Posteriormente sobre la percepción que se tiene de la calidad de los servicios de la empresa, estipuló que han velado por el bienestar de los clientes, manifestando en primer la seguridad de sus cliente y confianza en los traslados. Sin embargo, se

debe emplear esfuerzos para la gestión de la calidad de la empresa para que con el tiempo sea por completa eficaz. No hay implementación de planificación estratégica ni modelos de gestión de calidad. No implementa o aplica herramientas de gestión en sus procesos ni actividades. Fundamentando estos criterios, Olaya (2019) refiere

Contar con un modelo de gestión de calidad, un plan estratégico y financiero estructurado ayuda a lidiar con los problemas antes de que resulten perjudiciales en la empresa. Pero para que sea realmente eficaz, es necesario evaluar el estado actual de la empresa, definir objetivos globales, crear un plan de acción y prever escenarios alternativos (p. 32).

Por tanto, detalla Hernández (2018) “es fundamental en el área administrativa ya que permite, fijar objetivos, estrategias, metas y políticas. No cuenta con ninguna planificación financiera y solicitó una intervención, con una propuesta para mejorar sus procesos y estos sean eficientes” (p.22) Respecto a esto, finalmente Robles (2017) detalla que, “todas las empresas, pequeñas, medianas y grandes para sus estabilidad y progreso deben contar con tres elementos esenciales; modelos de gestión de calidad, planificación estratégica y financiera” (pág. 7).

Capítulo III

Propuesta

Respecto al análisis de datos procesados en el capítulo anterior, se planteará la propuesta de mejora en respuesta a las debilidades, problemas y oportunidades de mejora del área y/o procesos en estudio. Considerando lo siguiente, a partir del diagnóstico de la situación actual, problemas y oportunidades de mejora encontradas, se propondrán objetivos específicos para su cumplimiento.

Objetivos de la propuesta

- Determinar la política de calidad de la Compañía de Transportes Disutrans S.A.
- Definir los procesos relacionados con las operaciones de la compañía a través de su cadena de valor.
- Señalar los procesos de las actividades primarias que son directamente relacionadas con el cliente.
- Conocer los costos de implementación del modelo, así como los tiempos, responsabilidades y actividades relacionadas.
- Determinar de manera general los beneficios que acarreará para la empresa la implementación del modelo.

Justificación

La propuesta, representa un instrumento de intervención, sobre las problemáticas evidenciadas en el capítulo II de este estudio, entendiéndose en principio que un modelo de gestión de calidad constituye una decisión estratégica para una organización como la compañía Disutrans

S.A., que establece estrategias que permiten ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible

Permitiendo aplicar un modelo de gestión de calidad, basándose en la planificación estratégica, donde se considera vital en una organización porque proporciona un sentido de dirección y describe objetivos medibles. Además, es útil para orientar las decisiones cotidianas y también para evaluar el progreso y cambiar los enfoques al avanzar. Con el propósito de mejorar los procesos y la gestión de calidad de la Compañía Disutrans S.A., beneficiando a sus clientes internos y externos, así como a la sostenibilidad financiera y constituyendo a su utilidad esta propuesta resulta de necesaria aplicación.

Descripción y fases de la propuesta

Política de calidad

El modelo que se propone a continuación busca reducir los problemas presentados en la Compañía Disutrans S.A. que se han presentado por la falta de implementación de mecanismos que puedan medir la calidad del servicio y que han sido detallados previamente. El modelo debe responder tanto al tamaño como a las características de la empresa, como ya se ha mencionado. El tamaño de la empresa es mediano y el giro del negocio hace que la empresa sea un operador económico en cuanto a la prestación de servicio de transporte urbano. De esta manera se determina que las actividades de la cadena de valor en donde no involucra ninguna transformación de productos. A continuación, se expone el modelo, de manera general, que atenderá a las declaraciones de misión, visión y valores, como elementos centrales de la política de calidad de la empresa.

Misión

Disutrans S.A. es una compañía de servicio de transporte urbano, que busca satisfacer las necesidades de la población que se sirve de él, ofreciendo servicios de alta calidad, atendiendo a sus clientes con cordialidad y alto compromiso.

Visión

Disutrans S.A., en el término de cinco años, pretende constituirse en una compañía de amplia presencia en la ciudad con el establecimiento de nuevas sucursales y nuevas rutas, creando en la sociedad una imagen de buen servicio y atención personalizada a sus clientes.

Valores

Las actividades de la compañía Disutrans S.A., se desarrollarán de acuerdo a los siguientes valores corporativos:

- Calidad en el servicio
- Precios competitivos
- Atención permanente y cordial al cliente
- Honestidad e integridad en sus actividades
- Atención al detalle
- Apertura a las críticas y sugerencias para el mejoramiento continuo de las operaciones.

Análisis FODA

Tabla 5

Análisis FODA de la compañía de transportes urbanos Disutrans S.A.

FORTALEZA	DEBILIDADES
Cuenta con un personal capacitado	Problemas con la gestión de calidad
Satisfacer las necesidades de los clientes	Falta de capital para una inversión adecuada.
Procesos técnicos y administrativos para alcanzar los objetivos de la compañía.	Falta de personal cuando se requiere para cubrir turnos en las jornadas nocturnas.
Reconocidos por su excelente servicio de transporte	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Competencia de bajo calidad en el servicio de transporte.	Incremento de inseguridad en la zona.
Leyes a favor de los transportistas que ayuden a mejorar los procesos administrativos	Posibilidades de aumento de impuestos.
Buena ubicación sectorial (A lado del terminal terrestre “Quitumbe”)	Competencia a los alrededores
Crecimiento económico empresarial	Buses alternos que cuentan con varias rutas de movilidad y sin la alza de pasajes

Nota. En la tabla se detalla el análisis FODA. Datos de la investigación Cuñas, D. (2022)

Matriz estratégica FODA

Tabla 6

Matriz estratégica FODA

	FORTALEZA	DEBILIDADES
EXTERNA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuenta con un personal capacitado 2. Satisfacer las necesidades de los clientes 3. Procesos técnicos y administrativos para alcanzar los objetivos de la compañía. 4. Reconocidos por su excelente servicio de transporte 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Problemas con la gestión de calidad 2. Falta de capital para una inversión adecuada. 3. Falta de personal cuando se requiere para cubrir turnos en las jornadas nocturnas. 4. No tener proveedores que ayuden a reducir el tiempo de mantenimiento de los buses
INTERNA		
OPORTUNIDADES	F1-O1 Agilizar los tiempos de salida mejorando la	O1-D1 aprovechar la baja competencia para mejorar la
1. Competencia de bajo		

calidad en el servicio de transporte.	calidad de servicio de transporte.	gestión de calidad de los procesos administrativos
2. Leyes a favor de los transportistas que ayuden a mejorar los procesos administrativos	F2-O2 Garantizar un excelente servicio de transportes cumpliendo con los estándares mínimos que exige el manual para la implementación de los parámetros de calidad de servicios.	mediante equipos tecnológicos e instalaciones para la compañía. O2-D2 Aplicar estrategias que ayuden a mejorar la economía administrativa cumpliendo todos los indicadores de calidad
3. Buena ubicación sectorial (A lado del terminal terrestre “Quitumbe”)	F3-O3 Implementar rutas alternas de movilidad, aprovechando la buena ubicación sectorial.	O3-D3 Implementar turnos rotativos para garantizar un servicio de calidad y no falte personal.
4. Crecimiento económico empresarial	F4-O4 Capacitar continuamente a nuestros trabajadores para garantizar la excelencia.	O4-D4 Contar con proveedores que nos faciliten el mantenimiento de frenos y carrocería cuando los buses lo requiera. O1-D3 Contratar más personal capacitada para una mejor atención al

		cliente.
AMENAZAS	F1-A1 Contar con buenos	A1-D1 Implementar
1. Incremento de inseguridad en la zona.	de servicios de transporte a través de la movilización	A1-D1 Implementar cámaras de seguridad tanto dentro como fuera del
2. Posibilidades de aumento de impuestos.	digna con GPS, cámaras de monitoreo de flota, control	establecimiento para mayor seguridad de la compañía.
3. Competencia a los alrededores	de aforo, seguridad de pasajeros a nuestros clientes	A2-D2 Negociar con los proveedores para un
4. Buses alternos que cuentan con varias rutas de movilidad y sin la alza de pasajes	por la inseguridad de la zona especialmente en la noche.	beneficio propio en precios como en promociones en repuestos para los buses.
	F2-A2 Adquirir una mayor variación de rutas alternas que disminuyan el tiempo de llegada, haciendo que los clientes opten por utilizar más nuestro servicio de transportes sin importar el alza de pasajes.	A3-D3 Contar con el personal necesario para así mejorar la atención y tener una mejor acogida.
	F3-A3 Planear sistemas de control que permitan reportar a los buses los límites de velocidad,	A4-D3 Evaluar la regularización del personal para verificar que se sigan cumpliendo los parámetros de calidad y así poder competir con las demás compañías.

respeto de las paradas,
puntualidad de los horarios,
dejando a un lado la
competencia.

F4-A4 Capacitar a nuestros
trabajadores para que
otorguen una buena
atención y seguridad a pesar
de no contar con muchas
rutas alternas.

Nota. En la tabla se detalla la Matriz FODA. Datos de la investigación Cuñas, D. (2022)

Matriz de impacto interno y externo

Tabla 7

Matriz de Impacto Interno

Matriz de impacto interno							
Factores	Fortalezas			Debilidades			Impacto
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	
1. Cuenta con un personal capacitado			X				5 F

2. Satisfacer las necesidades de los clientes

X

5 F

3. Procesos técnicos y administrativos para alcanzar los objetivos de la compañía.

X

3 F

4. Reconocidos por su excelente servicio de transporte

X

5 F

1. Problemas con la gestión de calidad

X

5 D

2. Falta de capital para una inversión

X

3 D

adecuada.			
3. Falta de personal cuando se requiere para cubrir turnos en las jornadas nocturnas.		X	1 D

Nota. En la tabla se detalla la Matriz de Impacto Interno. Datos de la investigación Cuñas, D. (2022)

Tabla 8

Matriz de Impacto Externo

Matriz de impacto externo							
Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	
1. Competencia de bajo calidad en el servicio de transporte.			X				5 O

2. Leyes a favor de los transportistas que ayuden a mejorar los procesos administrativos	X		3 O
--	---	--	-----

3. Buena ubicación sectorial (A lado del terminal terrestre “Quitumbe”)		X	5 O
---	--	---	-----

4. Crecimiento económico empresarial	X		3 O
--------------------------------------	---	--	-----

1. Incremento de inseguridad en la zona.			X	3 A
--	--	--	---	-----

2. Posibilidades de aumento de impuestos.			X	1 A
---	--	--	---	-----

3. Competencia a los alrededores	X	5 A
4. Buses alternos que cuentan con varias rutas de movilidad y sin la alza de pasajes.	X	3 A

Nota. En la tabla se detalla la Matriz de Impacto Externo. Datos de la investigación Cuñas, D. (2022)

Matriz de Aprovechabilidad

Figura 1

Matriz de Aprovechabilidad

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD						
OPORTUNIDADES	1. Competencia de bajo calidad en el servicio de transporte (5O)	2. Leyes a favor de los transportistas que ayuden a mejorar los procesos administrativos (3O)	3. Buena ubicación sectorial (A lado del terminal terrestre "Quitumbe") (5O)	4. Crecimiento económico empresarial (3O)	SUMA	PREFERENCIA
FORTALEZAS						
1.cuenta con un personal capacitado (5F)	5	5	5	5	20	1
2.satisface las necesidades de los clientes (5F)	5	5	5	5	20	3
3.Procesos técnicos y administrativos para alcanzar los objetivos de la compañía (3F)	5	5	5	3	18	4
4. Reconocidos por su excelente servicio de transporte (5F)	5	5	5	5	20	2
SUMA	20	20	20	18		
PREFERENCIA	2	1	3	4		

Nota. En la figura se detalla la Matriz de Aprovechabilidad. Datos de la investigación Cuñas, D. (2022)

Matriz de Vulnerabilidad

Figura 2

Matriz de Vulnerabilidad

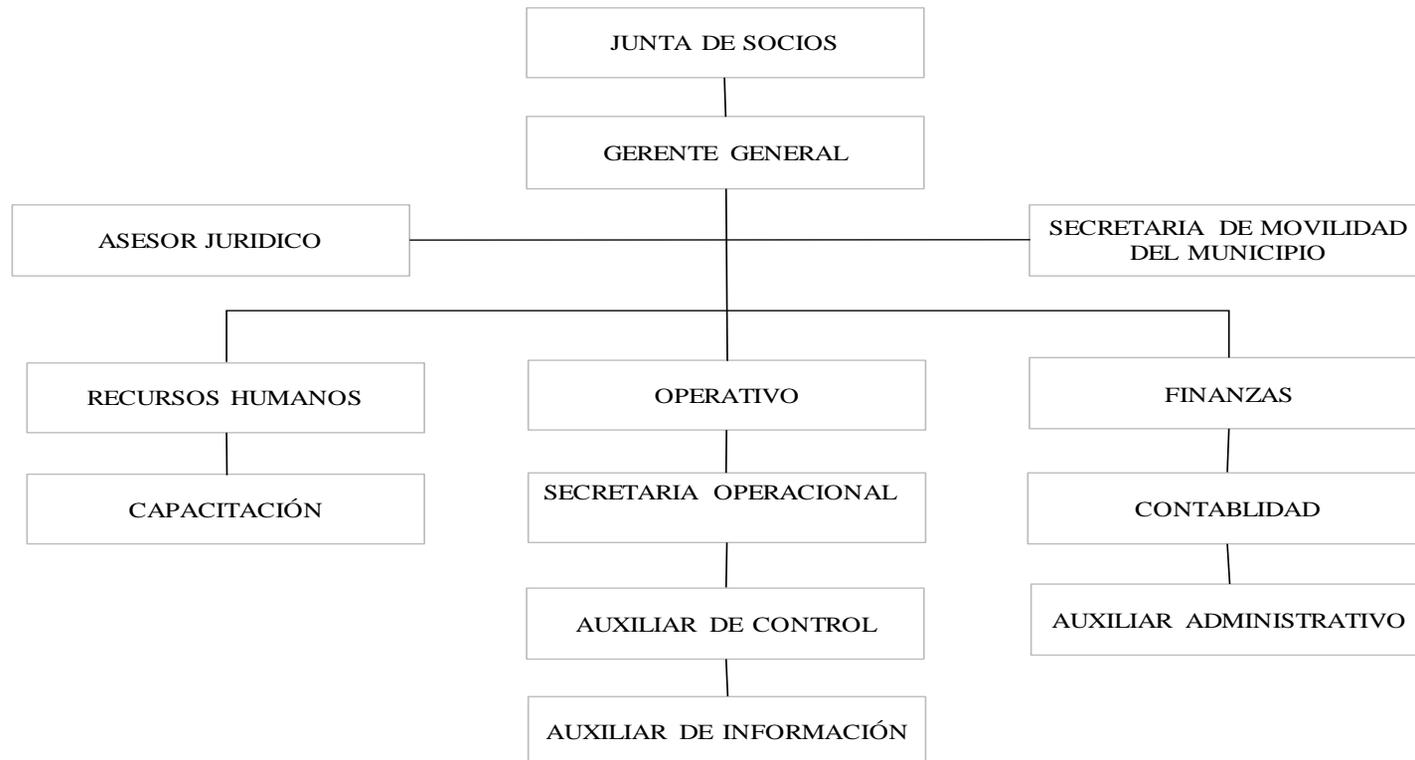
MATRIZ DE VULNERABILIDAD							
AMENAZAS	1. incremento de inseguridad en la zona.(3A)	2. Posibilidades de aumento de impuestos (1A)	3. Competencia a los alrededores (5A)	4. Buses alternos que cuentan con varias rutas de movilidad y sin la alza de pasajes(3A)	SUMA	PREFERENCIA	
DEBILIDADES							
1. Problemas con la gestión de calidad (5D)	3	5	5	5	18	1	
2. Falta de capital para una inversión adecuada(3D)	3	3	5	3	14	2	
3. Falta de personal cuando se requiere para cubrir turnos en las jornadas nocturnas(1D)	3	1	5	3	12	3	
SUMA	9	9	15	11			
PREFERENCIA	3	4	1	2			

Nota. En la figura se detalla la Matriz de Vulnerabilidad. Datos de la investigación Cuñas, D. (2022)

Organigrama Estructural

Figura 3

Organigrama Estructural para la Compañía de Transportes Urbanos Disutrans S.A.



Nota. En la figura se detalla el Organigrama Estructural. Datos de la investigación Cuñas, D. (2022)

Desarrollo del modelo

El modelo de gestión de calidad al ser implementado en la compañía Disutrans toma como punto de partida tanto la situación de la compañía diagnosticada en capítulos precedentes como los lineamientos otorgados por la norma ISO 9001: 2015. En tal virtud, cada uno de los procesos que se detallan en este acápite estará relacionados con las recomendaciones de la norma y atenderán a las necesidades de la organización. Con el fin de determinar las operaciones críticas de la empresa y su impacto en la satisfacción del cliente, punto central de la propuesta y el modelo, se presenta, en primera instancia, el ciclo PDCA, para luego detallar los procesos que se proponen para las operaciones.

Ciclo PDCA

Datos generales:

Nombre: compañía de servicios de transportes urbanos Disutrans s.a.

Tipo: servicio

Tamaño: mediana

Actividad económica: servicio de transporte

Tabla 9

Caracterización de procesos

Caracterización de procesos	
Nombre de procesos	Solución de mejora de calidad para los procesos administrativos

Objetivo	Mejorar el proceso administrativo de la compañía
Indicadores de gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de satisfacción del cliente • Beneficio para la compañía
Responsable	Finanzas
Diligencia	Actividad de procesos
Aviso	Planear: se creará estrategias administrativas
Solicitud	Hacer: la gestión administrativa y contable realizará un análisis en los procesos y la gestión de calidad de la Compañía Disutrans S.A., con la intención de beneficiar a sus clientes internos y externos
Comunicación	Verificar: Se mantiene en contacto a todos los socios sobre los cambios financieros y de proveedores que ayudaran a mejorar la calidad.
Solución	Actuar: esto reducirá los problemas presentados en la Compañía Disutrans S.A. que se han presentado por la falta de implementación de mecanismos que puedan

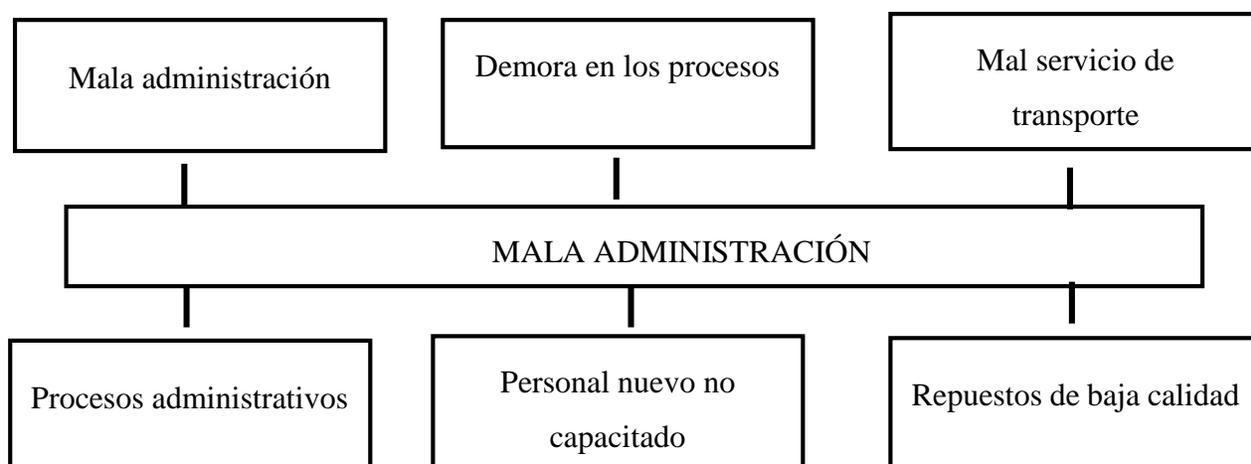
medir la calidad del servicio y que han sido detallados previamente

Nota. En la tabla se detalla los procesos que se utilizará en el ciclo PDCA. Datos de la investigación Cuñas, D. (2022)

El Árbol de Problemas

Figura 4

El Árbol de Problemas



Nota. En la figura se detalla el Árbol de Problemas. Datos de la investigación Cuñas, D. (2022)

Objetivos

1. Crear estrategias que ayuden a mejorar la calidad de los procesos administrativos, a través de una propuesta de modelo.
2. Aplicar talleres de capacitación a todo el personal sobre los procedimientos a la hora de elaborar el producto.

3. Realizar convenios con proveedores que ayuden a optimizar el tiempo de mantenimiento con repuestos de alta calidad y con precios que no afecten a los procesos administrativos.

Actividades

1. Realizar convenios con proveedores que ayuden a optimizar el tiempo de mantenimiento con repuestos de alta calidad y con precios que no afecten a los procesos administrativos.
2. Realizar un listado de proveedores.
3. Cotización de los mantenimientos de los buses.
4. Revisar la calidad
5. Selección del proveedor más adecuado

Tabla 10

Funciones de cada trabajador

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	CUMPLIO
Realizar un listado de proveedores.	JEFE COMPRAS	DE 2 DÍAS	SI
Cotización de equipos tecnológicos y repuestos de mantenimiento.	FINANCIERO	1 DÍA	SI
Revisar la calidad	JEFE PRODUCCIÓN	DE 5 DÍAS	SI

Selección del proveedor	GERENTE	1 DÍA	SI
más adecuado	GENERAL		

Nota. En la tabla se detalla las funciones de cada trabajador. Datos de la investigación Cuñas, D. (2022)

Chequear, verificar

La selección del nuevo proveedor se realizó de la manera más exitosa, mediante una selección de proveedores en la cual se cotizó los repuestos de mantenimiento y se alcanzó la respectiva selección.

Actuar

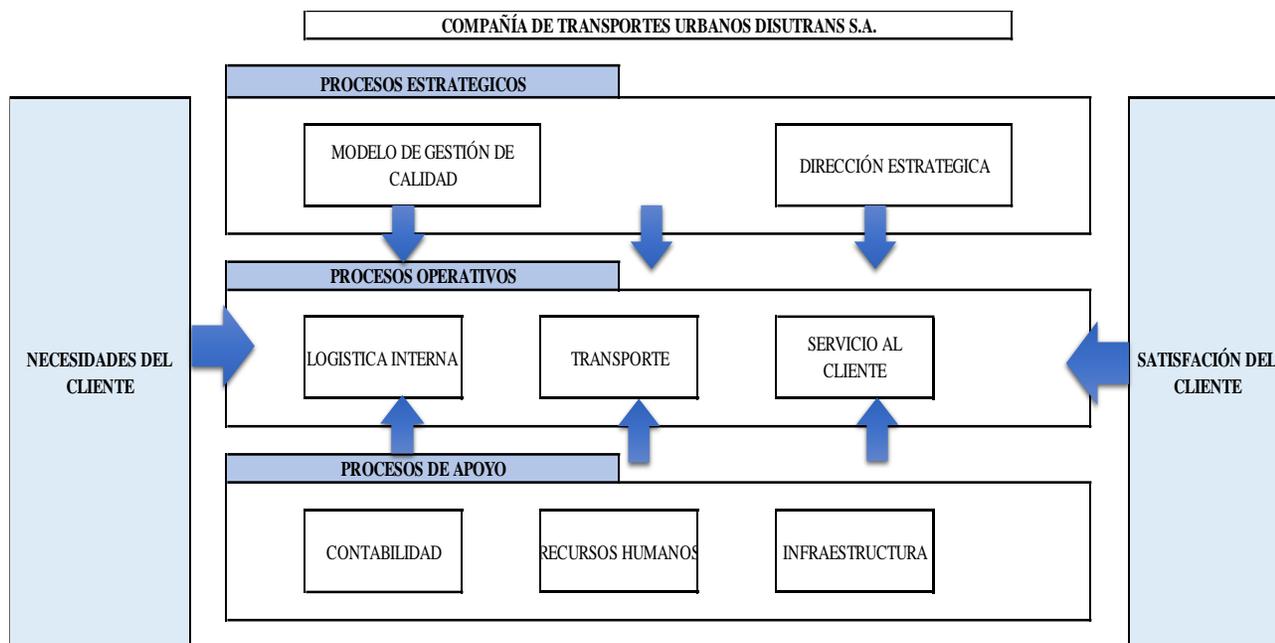
Si se alcanzó el objetivo. Por qué el gerente general aceptó el nuevo proveedor y está de acuerdo con la nueva cotización, en la cual podemos recomendar a varias compañías de trasportes.

Mapeo de procesos

A continuación, se presentará el mapa de procesos para la compañía de transportes urbanos Disutrans S.A.

Figura 5

Mapa de procesos para la Compañía de Transportes Urbanos Disutrans S.A.



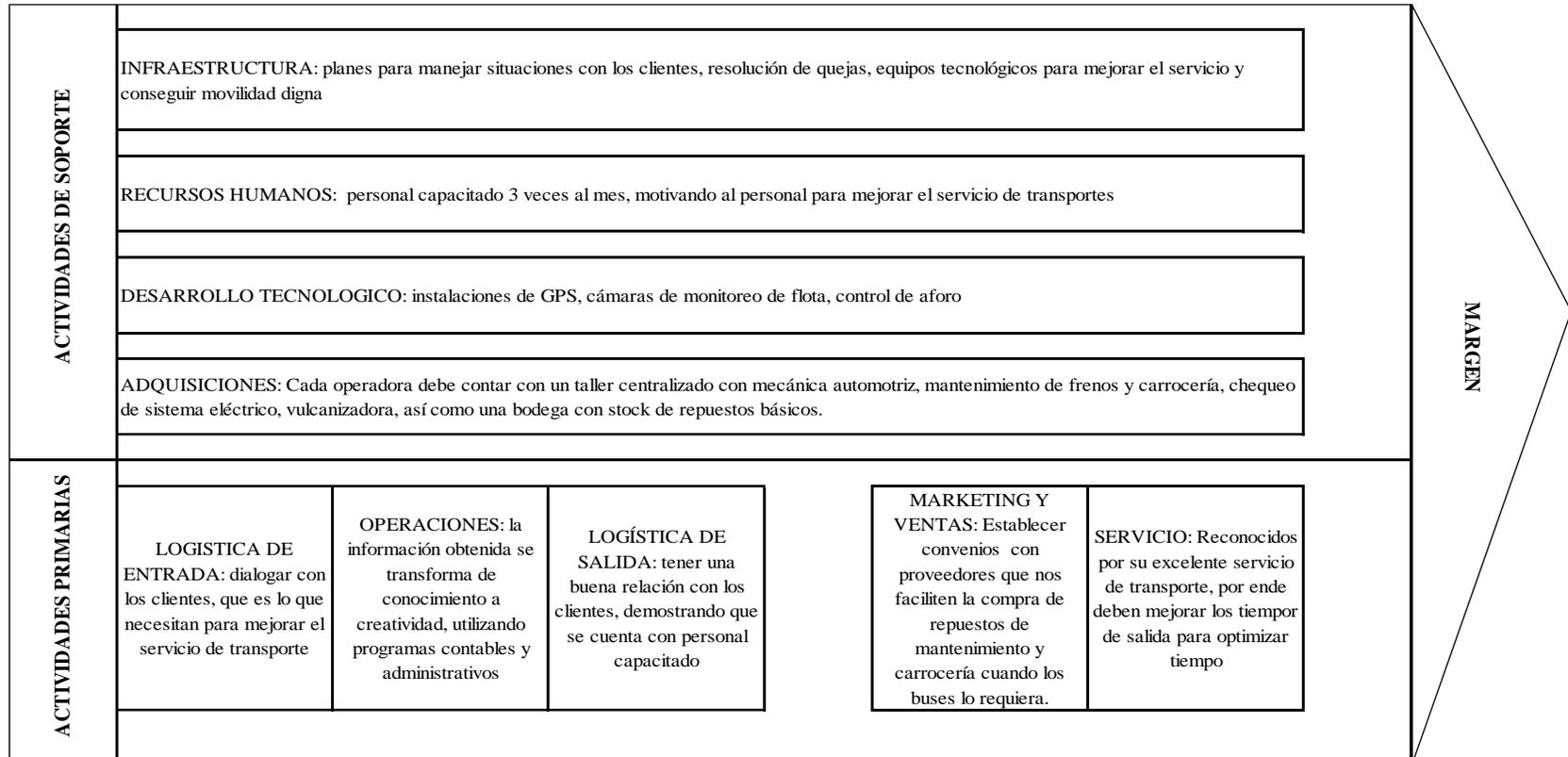
Nota. En la figura se detalla mapa de procesos para la compañía de transportes urbanos Disutrans S. A. Datos de la investigación Cuñas, D. (2022)

Cadena de Valor

Respecto a lo señalado en líneas anteriores, la cadena de valor es la secuencia de acciones que realiza una empresa para incrementar el valor de los productos o servicios que ofrece al cliente. Esta cadena de valor depende de las actividades de cada organización. La cadena de valor aplicable a la empresa Disutrans S.A. se presenta

Figura 6

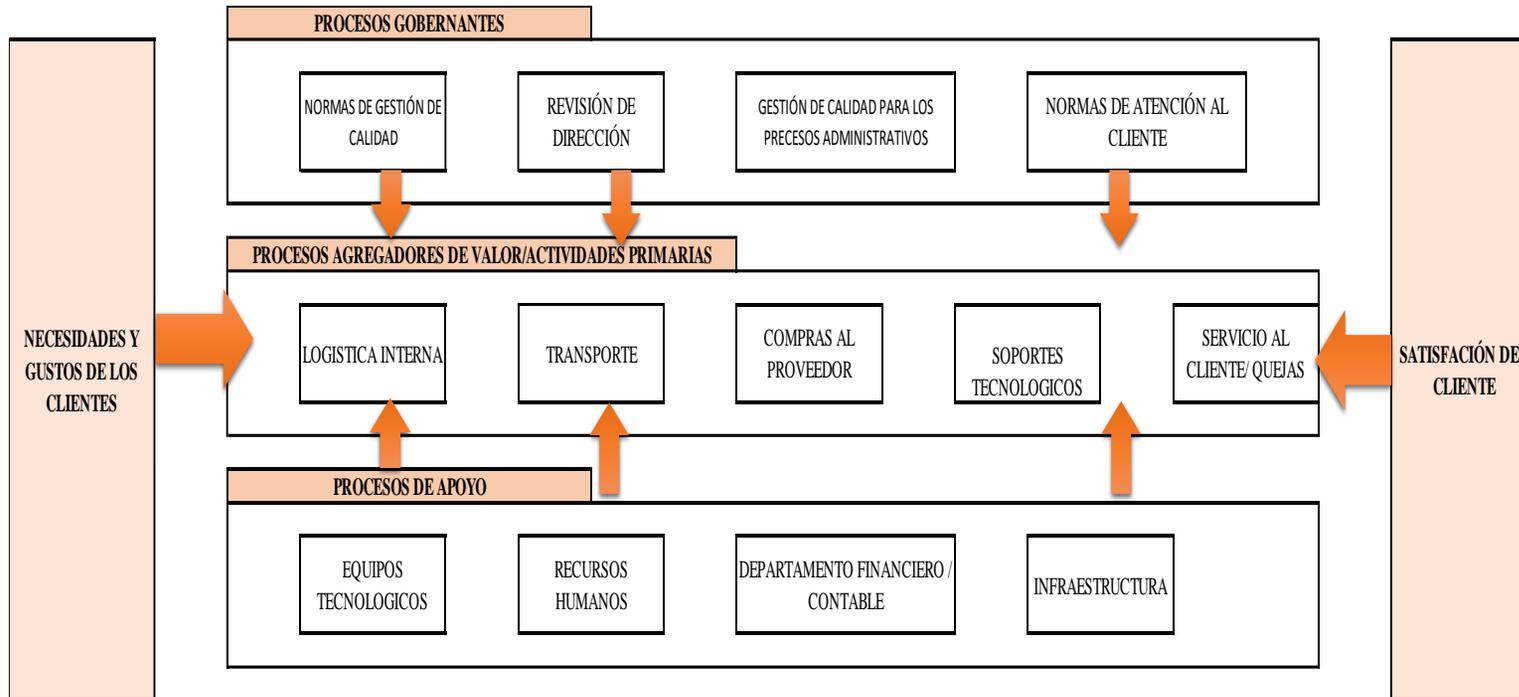
Cadena de Valor de la Compañía Disutrans S.A.



Nota. En la figura detalla la cadena de valor de la compañía Disutrans S.A. Datos de la investigación Cuñas, D. (2022)

Figura 7

Propuesta de Cadena de valor para la compañía Disutrans S.A.



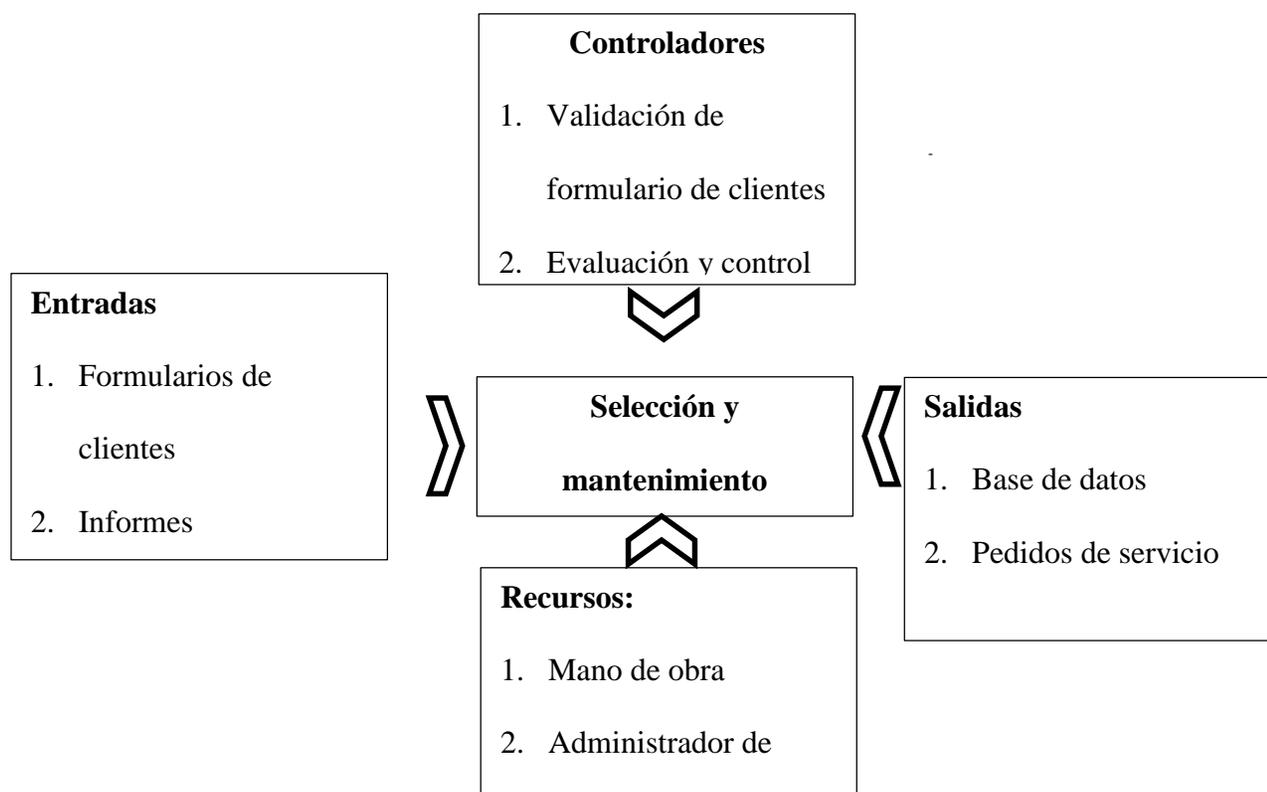
Nota. En la figura detalla la cadena de valor de la compañía Disutrans S.A. Datos de la investigación Cuñas, D. (2022)

Caracterización de procesos

Los procesos a ser descritos se desarrollan como actividades operativas determinadas en la cadena de valor y que se caracterizan a continuación.

Figura 8

Caracterización de la selección de políticas de calidad

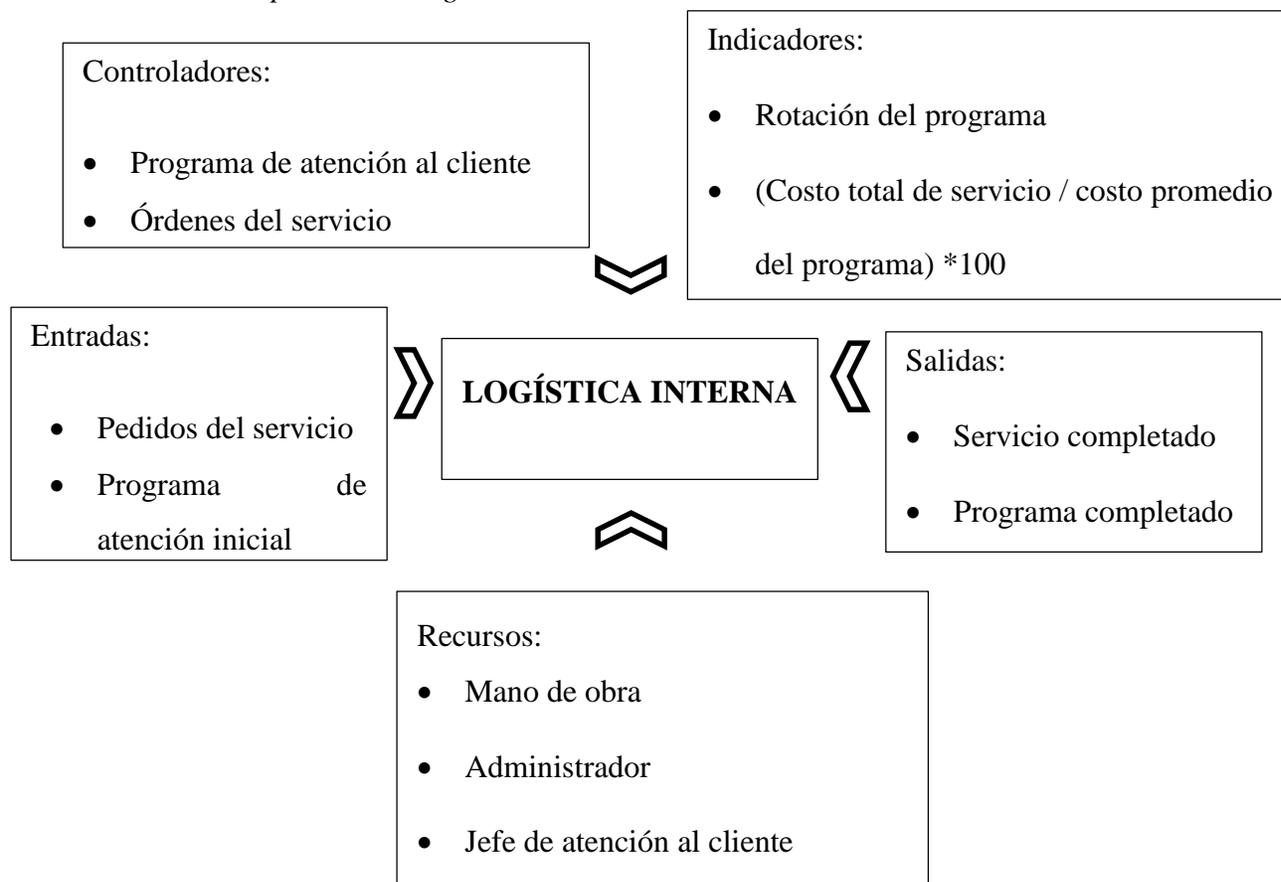


Nota. Adaptación propia a partir de la Compañía de Transportes Disutrans S.A. (2022) por

Cuñas, D. 2022.

Figura 9

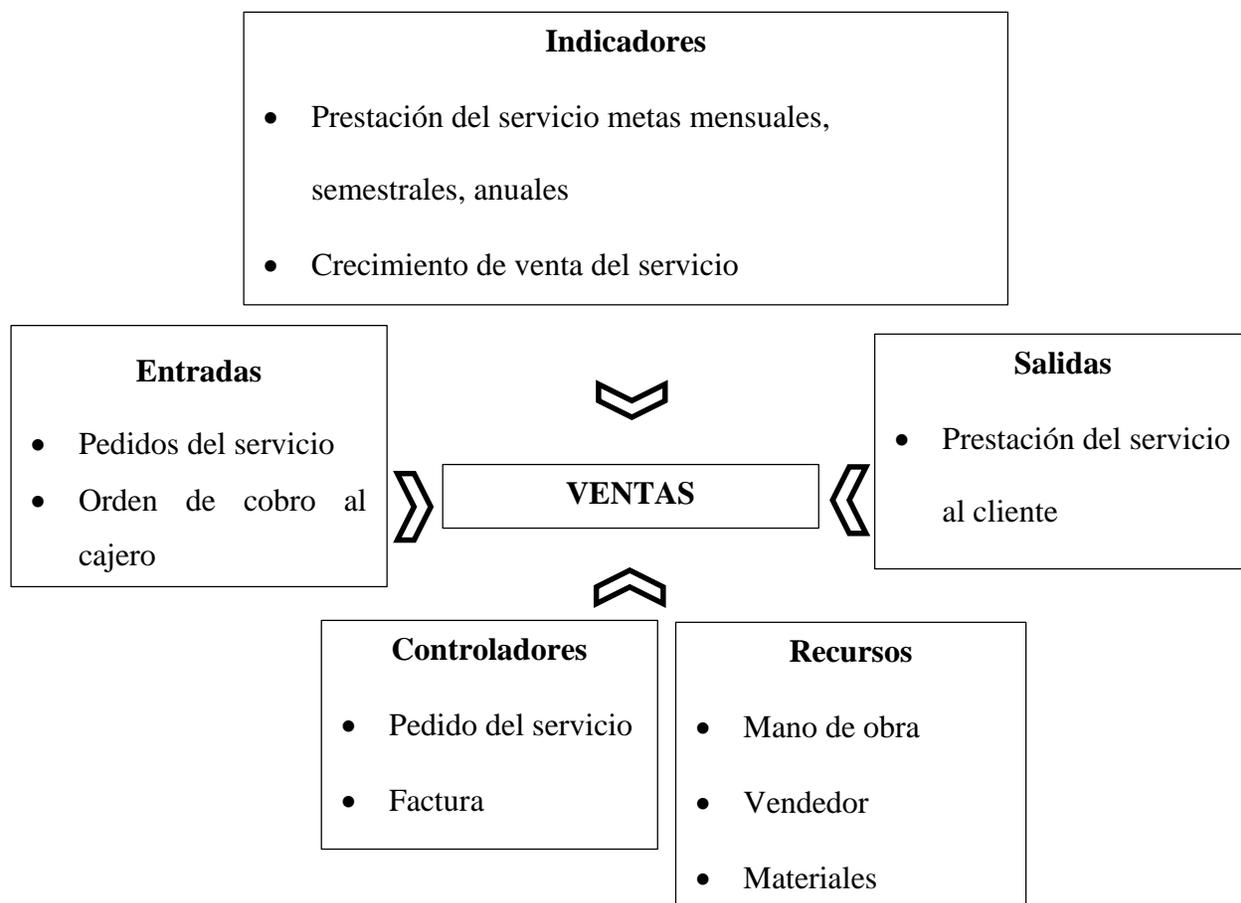
Caracterización del proceso de logística interna



Nota. Adaptación propia a partir de la Compañía de Transportes Disutrans S.A. (2022) por Cuñas, D. 2022.

Figura 10

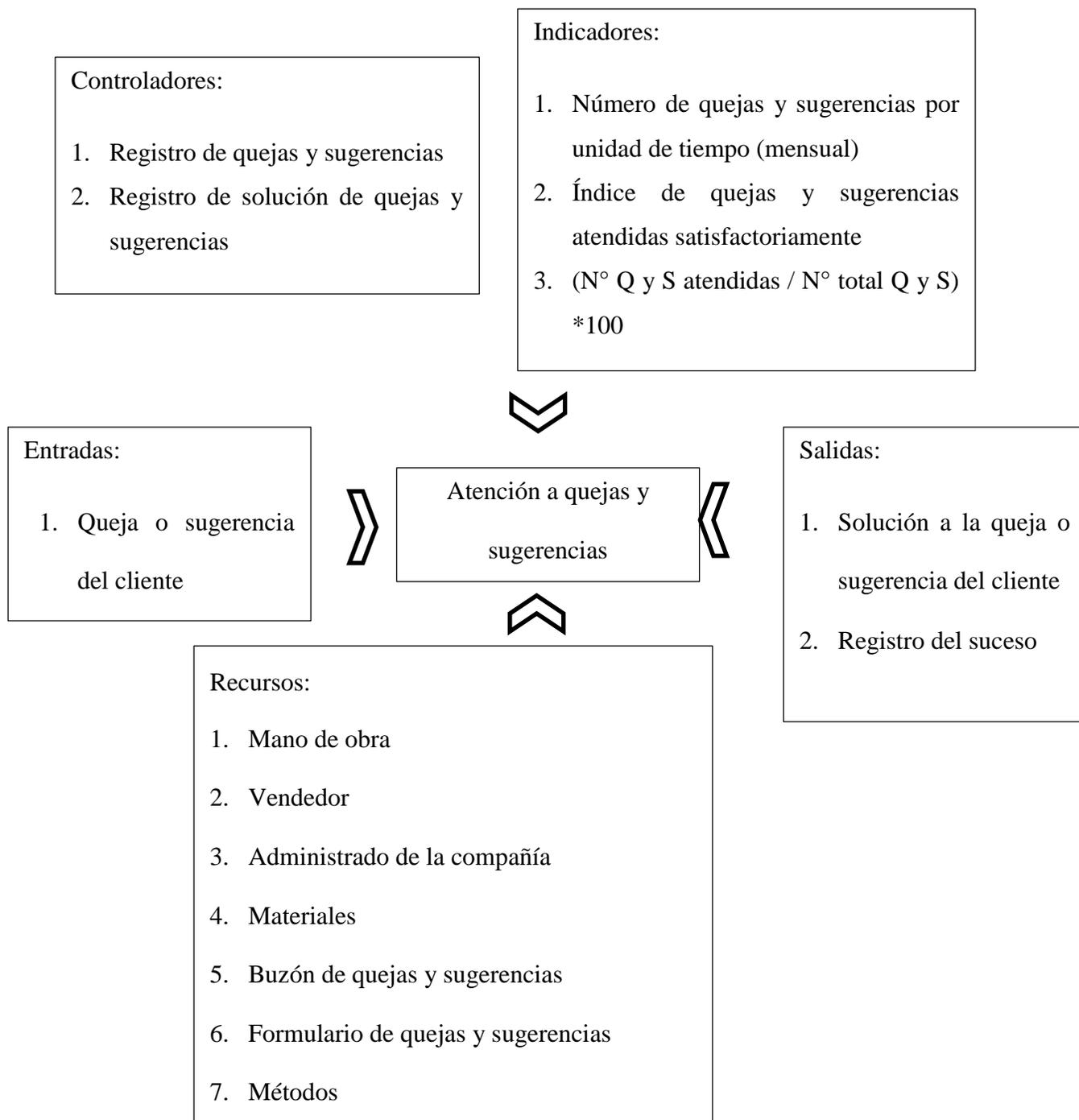
Caracterización del proceso del servicio



Nota. Adaptación propia a partir de la Compañía de Transportes Disutrans S.A. (2022) por Cuñas, D. 2022.

Figura 11

Características de los procesos de atención a quejas y sugerencias



Nota. Adaptación propia a partir de la Compañía de Transportes Disutrans S.A. (2022) por

Cuñas, D. 2022.

Procesos relacionados al cliente

Con la finalidad de definir los procesos a ser llevados a cabo dentro de la compañía Disutrans S.A. se presentan los manuales de procesos que serán entregados a la alta gerencia para su consideración y futura aprobación e implementación:

Propuesta del modelo de gestión de calidad para los procesos administrativos de la Compañía De Transportes Urbanos Disutrans S.A.

Manual de selección y mantenimiento de la calidad de los clientes

Tabla 11

Manual de selección y mantenimiento de la calidad de los clientes

Disutrans S.A.	Selección y mantenimiento de la calidad de los clientes	Código: AP-001
		Edición: Primera
		Página: 1 de 5
Contenido		Página
Índice, Objetivo, Alcance		1
Instrucción de selección y mantenimiento de proveedores		2
Flujograma de selección de proveedores		2
Formulario de creación de proveedores y clientes		2
Aprobación		3
		4
		5

Nota. Adaptación propia a partir de la Compañía de Transportes Disutrans S.A. (2022) por Cuñas, D. 2022.

Tabla 12

Selección y mantenimiento de proveedores

DISUTRANS S.A	Selección y mantenimiento de proveedores	Código: AP-001
		Edición: Primera
		Página: 2 de 5
<p>Objetivos: La finalidad de este primer proceso es elegir los mejores proveedores de los productos que fortalecerá un buen servicio de transporte a sus clientes. El proceso de mantenimiento de proveedores permitirá evaluarlos para trabajar con aquellos que brinden los mejores productos y repuestos de alta calidad a la línea de transporte de la compañía Disutrans S.A, atendiendo al punto 7.4 de la Norma ISO 9001: 2015 que indica que “La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización.</p> <p>Alcance: Este manual se aplica al proceso de selección y mantenimiento de proveedores de la compañía Disutrans S.A.</p> <p>Instrucción: Este proceso busca no solo contar con un adecuado catálogo de proveedores, sino una organización de los datos de los mismos en fichas que permitan, posteriormente, el contacto directo con los proveedores para asegurar un despacho del servicio más eficiente, si pérdida de tiempo en buscar los datos de los proveedores en tarjetas, como se realiza en la actualidad. Las fichas de proveedores se encontrarán archivadas con criterios de tipo de producto y luego, de forma alfabética. El comprador, es decir, el administrador de cada local o la alta gerencia, deberá entregar a los actuales proveedores y a los nuevos un formulario de creación de proveedor que contiene:</p>		

Nombres completos del proveedor

Número de RUC

Dirección y teléfonos de contacto

Tipo de productos que vende y detalle

Datos para los cheques de pago

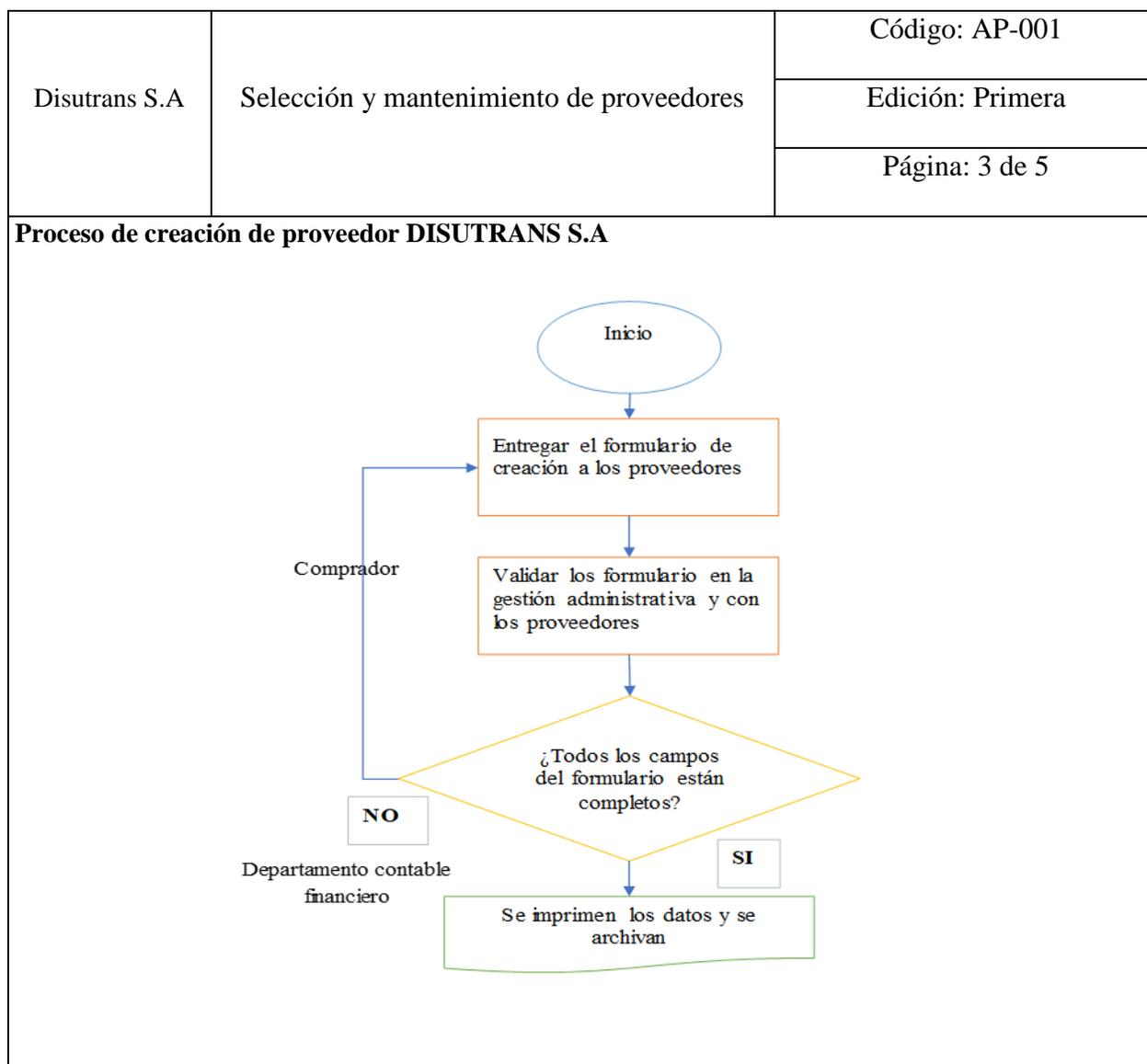
Observaciones

Uno de los puntos más importantes para la implementación de este proceso es estandarizar la forma de pago a los proveedores. Se debe señalar un día específico del mes en el que se emitirán los cheques respectivos. En casos excepcionales (como bajo monto del pago o proveedores de largo historial de trabajo eficiente), se podrán realizar pagos en fechas diferentes, con autorización de la alta gerencia. El espacio de observaciones será utilizado para escribir los detalles de la gestión de cada proveedor (retrasos en entrega, producto en mal estado, diferencias significativas entre órdenes de compra y producto entregado, etc.) para realizar una evaluación anual de su trabajo, de la manera en la que se describe en el proceso de mantenimiento de proveedores. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas.

Nota. Adaptación propia a partir de la Compañía de Transportes Disutrans S.A. (2022) por Cuñas, D. 2022.

Tabla 13

Proceso de creación de proveedor Disutrans S.A.



Nota. Adaptación propia a partir de la Compañía de Transportes Disutrans S.A. (2022) por Cuñas, D. 2022.

Tabla 14*Selección y mantenimiento de proveedores y clientes*

Disutrans S.A.	Selección y mantenimiento de proveedores y clientes	Código: AP-001	
		Edición: Primera	
		Página: 4 de 5	
Formulario de creación de proveedor			
Creado por (Diana Cuñas)			
Nombres completos del proveedor		Sr. Juan Polivio Tzetz Guairacaja	
Número de RUC		1719588905001	
Dirección y teléfonos de contacto		Calle principal: Av. Mariscal Sucre Calle Transversal: La Concordia 1, Av. Guayañan Referencia: Compañía de transportes urbanos Disutrans S.A. Teléfono celular: 0993611663 Correo electrónico: tzetzajuan@hotmail.com	
Tipo de productos que vende		Servicio de transporte pesado Servicio de entregas Servicio de taxis Servicio de mudanzas	

Detalle de productos que vende	Mantenimiento de frenos de vehículos pesados, cambio de zapatas, retenedores, rulimanes y chequeo de frenos.
Datos para los cheques de pago	A nombre del proveedor principal
Observaciones	Incluye IVA
Formulario de creación de clientes	
Creado por: Diana Cuñas	
Nombres completos del Cliente: Sr. Juan Polivio Tzetz Guairacaja	
Número de RUC:1719588905001	
Teléfonos de contacto: 0969336323 / 0993611663	
Calle principal: Av. Mariscal Sucre	
Calle Transversal: Av. Guayañan S39	
Referencia: Compañía de transportes urbanos Disutrans S.A.	
Teléfono celular: 0993611663	
Correo electrónico: tzetzajuan@hotmail.com	

Nota. Adaptación propia a partir de la Compañía de Transportes Disutrans S.A. (2022) por Cuñas, D. 2022.

Tabla 15*Selección y mantenimiento de proveedores*

Disutrans S.A.	Selección y mantenimiento de proveedores	Código: AP-001
		Edición: Primera
		Página: 5 de 5
Responsables del proceso:		Revisado y aprobado por:
Proponentes		Gerente general
Nombre: Sr. Wilson Toro		Nombre: Sr. Hernán Zambrano
Nombre: Sr. Juan Polivio Tzetz Guairacaja		
Fecha: 15/03/2022		Fecha: 15/03/2022
Sellado		Firma Gerente general

Nota. Adaptación propia a partir de la Compañía de Transportes Disutrans S.A. (2022) por Cuñas, D. 2022.

Inversión de la propuesta

A continuación, se presentan los costos de la propuesta, de la implementación de los procesos, y de asesoría y mejoramiento tecnológico cumpliendo con el objetivo de esta propuesta que reside en conocer los costos de implementación del modelo, así como los tiempos, responsabilidades y actividades relacionadas.

Tabla 16*Costos de implementación de procesos*

Concepto	Unidad	Costo unitario	Cantidad	Monto total
Impresión de procesos para visualización	Impresiones A3	\$ 1,00	21	\$ 21,00
Impresión de hojas de sugerencias y quejas	Impresión 14 cm x 21 cm	\$ 0,02	2000	\$ 40,00
Contingencia	10% del estimado			\$ 148,30
Total				\$ 209,30

Nota. Adaptación propia a partir de la Compañía de Transportes Disutrans S.A. (2022) por Cuñas, D. 2022.

Tabla 17*Costos de asesoría y mejoramiento tecnológico*

Concepto	Monto total
Implementación de los procesos	\$ 1.634,60
Asesoría y actualización informática	\$ 22.600,00
Total	\$ 24.234,60

Nota. Adaptación propia a partir de la Compañía de Transportes Disutrans S.A. (2022) por Cuñas, D. 2022.

Tabla 18*Mejoramiento tecnológico*

Concepto	Unidad	Costo unitario	Cantidad	Monto total
Asesoría en la implementación de gestión de calidad	Pago mensual	\$ 1.500,00	6	\$ 9.000
Servicio (Hardware, alimentación eléctrica, conexión y ventilación)	Unitario	\$ 7.500,00	1	\$ 7.500
Instalación de equipos	Total	\$ 2.000,00	1	\$ 2.000
Licencia sistema contable (aproximado)	Unitario	\$ 1.500,00	1	\$ 1.500
Licencia sistema servicio operador	Unitario	\$ 1.500,00	1	\$ 1.500
Licencia y asesoría de usos de sistemas	Unitario	\$ 900,00	1	\$ 900
Total				\$ 22.400

Nota. Adaptación propia a partir de la Compañía de Transportes Disutrans S.A. (2022) por Cuñas, D. 2022

que las ventas solamente se incrementan en el nivel de la inflación; esto hace referencia a que se considerará que no habrá incremento real en las ventas.

Tabla 20

Crecimiento esperado de ventas sin plan

Año	Crecimiento
2017	4,9
2018	5,1
2019	5,2
2020	5,3
2021	5,4

Nota. Adaptación propia a partir de la Compañía de Transportes Disutrans S.A. (2022) por Cuñas, D. 2022.

Partiendo de esto, se muestra cual sería el crecimiento en las ventas con la propuesta detallada en este capítulo, se consultó al contador de la empresa, a su propietario, a un gerente de sucursal y a un experto en el tema con el fin de determinar su criterio sobre los incrementos porcentuales de ventas mediante el logro de satisfacción de los clientes. Con esta información, se procedió a determinar un promedio de dichos criterios que se consideran las tasas de crecimiento de cada año, como se muestra a continuación:

A continuación, se detallan los criterios sobre crecimiento anual de los procesos administrativo para el beneficio de la compañía y de los clientes

Tabla 21*Crecimiento esperado con el plan*

Año	Equipos tecnológicos	Personal capacitado	Buen servicio	Promedio
1	5%	3%	25%	10%
2	10%	5%	25%	11%
3	10%	7%	25%	12%
4	10%	10%	25%	13%
5	10%	10%	25%	13%

Nota. Adaptación propia a partir de la Compañía de Transportes Disutrans S.A. (2022) por Cuñas, D. 2022.

Finalmente, se ha considerado que se hará una inversión anual en lo que respecta a capacitación de personal, igual al valor establecido como costos de implementación de procesos, con el fin de implementar la propuesta y establecer el modelo de gestión de calidad propuesto para los procesos administrativos de la compañía de transportes urbanos Disutrans S.A, a continuación, se indica cómo serán los procesos de las capacitaciones para el beneficio de la compañía.

Justificación de la capacitación

La compañía de transportes urbanos Disutrans S.A. ha visto en la necesidad de establecer un personal motivado y trabajando en equipo, ya que son los pilares fundamentales en los que la compañía sustentará el modelo de gestión de calidad. Estos aspectos, además de constituir dos

fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona y para la toma de decisiones en cada área laboral.

Objetivos de la capacitación

Objetivo general

Preparar a los empleados para llevar a cabo sus actividades de manera efectiva al brindar oportunidades para el desarrollo personal en los puestos actuales, reafirmando a la vez conductas éticas

Objetivos específicos

- Facilitar información sobre los objetivos, actividades, normas y políticas de la empresa.
- Actualizar los conocimientos necesarios en áreas de actividad especializadas
- Promover el desarrollo integral del recurso humano y el afianzamiento de la conducta ética

Alcance para la satisfacción del cliente

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en la compañía de transportes urbanos Disutrans S.A.

Capacitación:

Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad. La capacitación en la actualidad representa uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente del recurso humano respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo

Condiciones de trabajo:

Son el conjunto de variables subjetivas y objetivas que definen la realización de una labor concreta y el entorno en que esta se realiza e incluye el análisis de aspectos relacionados como la organización, el ambiente, la tarea, los instrumentos y materiales que pueden determinar o condicionar la situación de salud de las personas.

Inducción:

“La inducción es el proceso inicial por medio del cual se proporcionará al nuevo empleado la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo.

Plan de capacitación:

Es una estrategia indispensable para alcanzar los objetivos de la salud ocupacional, ya que habilita a los trabajadores para realizar elecciones acertadas en pro de su salud, a los mandos medios para facilitar los procesos preventivos y a las directivas para apoyar la ejecución de los mismos.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- Se propuso un modelo de gestión de calidad para los procesos administrativos de la compañía de transporte urbanos Disutrans S.A. que gracias a la investigación se logró llevar a cabo los objetivos y metas futuras.
- Se pudo identificar las variables externas e internas, mediante un análisis FODA, matriz estratégica FODA, matriz de impacto interno y externo, matriz de Aprovechabilidad y matriz de Vulnerabilidad que ayudaron a recolectar información detectando las entradas y salidas para la gestión de calidad de los servicios de transportes para la realización de las demás herramientas de gestión de calidad.
- Se desarrolló la situación actual de la Compañía de Transportes Disutrans S.A. para determinar los déficits en sus procesos administrativos, se realizó a través de una entrevista aplicada al presidente y administrador de la empresa, obteniendo datos que permitieron conocer la falta de implementación de planificación estratégica y un modelo de gestión de calidad.
- Finalmente, se implementó un modelo de gestión de la calidad para los procesos administrativos de la compañía como referente a la mejora de sus servicios, este permitió diseñar un manual para establecer un orden en los procesos de la empresa, así como presupuestos y cronogramas de actividades de la propuesta. Estableciendo una matriz comparativa en cuanto a los resultados propuestos.

Recomendaciones

- Se recomienda la aplicación del modelo descrito en el presente trabajo para la compañía Disutrans S.A. con el fin de mejorar los procesos administrativos ya que es importante mantener una continua actualización de gestión de calidad, porque estos están en continua actualización, debido a que se deben adaptar a los cambios de acuerdo a la realidad del servicio de transporte.
- Es recomendable que la empresa establezca responsabilidades con cada uno de sus colaboradores, directivos y demás jefes departamentales para consensuar todos los detalles y obtener un modelo que garantice su adaptación a la realidad de la compañía desarrollando acciones de evaluación y control de los procesos, buscando el mejoramiento de la calidad.
- Incluir en los procesos el modelo de gestión propuesto en este estudio, con el fin de desarrollar ciertas actividades para mejorar su imagen frente a los clientes como la forma de atención más cordial y enfocada a su satisfacción mediante la capacitación del personal.
- Finalmente cabe recalcar que el uso de las normas ISO pueden ir de la mano con una certificación que impactará positivamente en la imagen de la organización; que mida el nivel de efectividad del modelo aplicado realizando acciones tendientes a una certificación.

Referencias bibliográficas

- Alvarado, O. (2001). *Modelo de gestión y rediseño organizacional*. Colombia: Editorial Redalcy, Recuperado: Link <https://www.redalyc.org/pdf/141/1410e40903.pdf>
- BCE. (2022). *Banco Central del Ecuador*. Ecuador: Index Recuperado: Link <http://www.bce.fin.ec/index.php/informacion-estadistica>
- Bueno, R. (2018). *Retrieved from Elementos básicos de la administración*: Editorial Libros digitales, Recuperado: Link https://dgep.uas.edu.mx/librosdigitales/6to_SEMESTRE/elementos_basicos__de_administracion.pdf
- Cartones América S.A. (2022). *Home page*. Recuperado: Link <https://www.cartonesamerica.com/>
- Cortés, J. M. (2017). *Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001:2015) de la Universidad Internacional del Ecuador*. Ecuador: Editorial Didactica, Tomado del repositorio digital con fichero No. doi:9789587626605
- Cuatrecasas, L., & González, B. J. (2017). *Gestión Integral de la Calidad*. Barcelona: PROFIT.
- Deymor, B., & Centty, V. (2006). *Manual Metodologico para el investigador científico de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa*. Perú: tomado del repositorio digital con fichero No.
- Fuentes, J. (2018). *Propuesta de un modelo de gestión para la pequeña empresa "El Lojanito" ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos al sur- este del Cantón Quito periodo 2018-2022*. Ecuador: Editorial Didactica, Recuperado: Link <http://www.dspace.uce.edu.ec:8080/bitstream/25455423000/16679/1/T-UCE-0005-CEC-078.pdf>

González, F. (2013). *Investigación cualitativa*. México: Eco ediciones.

Hernandez, R. (2016). *Metodología de la Investigación*. España: Editorial Mar Abierto.

Hernández. (2018). *Gestión administrativa Guia práctica para elaborarlo*. España: Gestión.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México DF: McGraw-Hill Interamericana.

INEC. (2022). *Ecuador en cifras*. Ecuador, Recuperado: Link
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>

Kotler, L. (2018). *Marketing. Planificación estratégica. Misión corporativa. Mercadotecnia*. España: Hawidl.

Montenegro, & Morcillo. (2020). *Modelos de gestión administrativa*. Ecuador, Recuperado: Link
https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/32630/1/2020_marketing_venta.pdf

Olaya, M. y. (2013). *Modelo de gestión de la calidad en la empresa distritado medical s.a.* Ecuador: Editorial ABYA-YALA, Recuperado: Link
<https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/5247/TMD0162454895548.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ossorio, M. (2003). *Modelos de gestión en los procesos administrativos*. Argentina: Editorial Wiley, Recuperado: Link
http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/inap/20171117042438/pdf_318.pdf

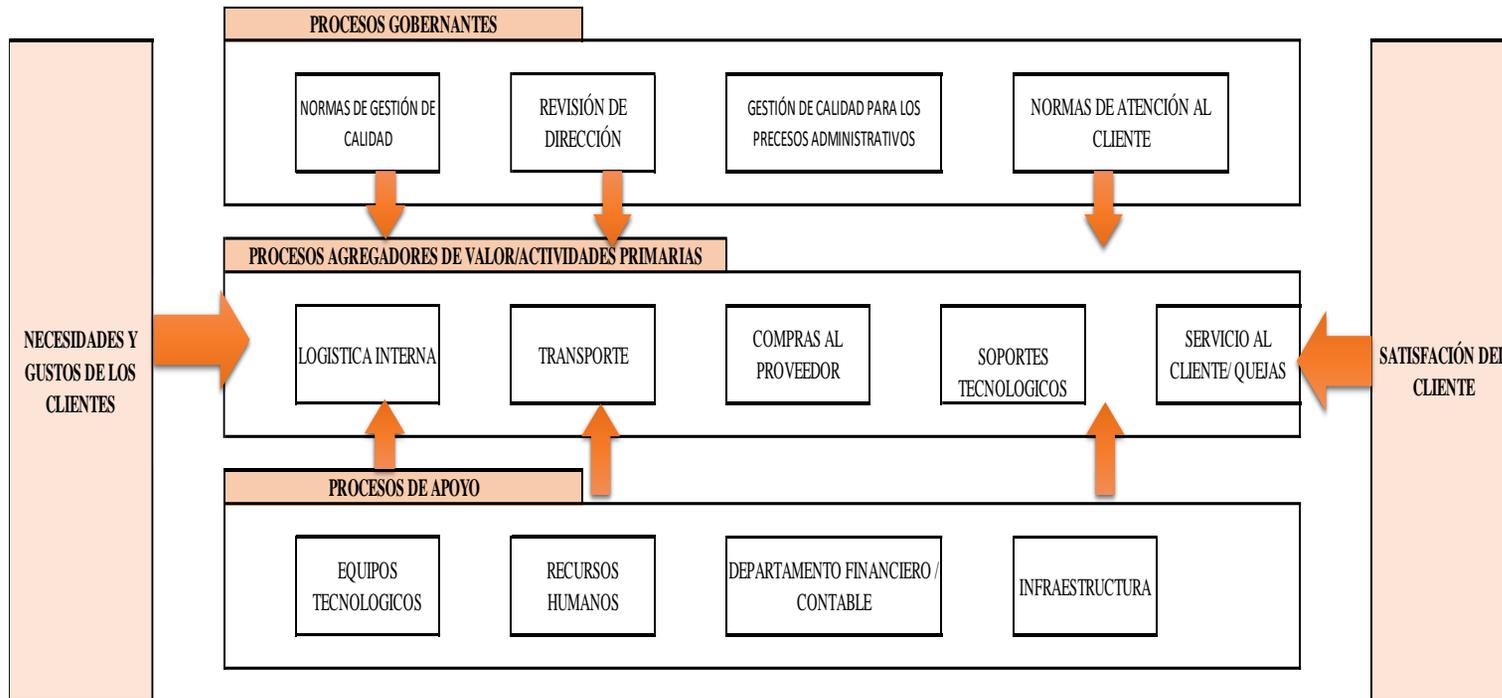
Rivera, R. S. (2019). *La calidad de servicio y la satisfacción de los clientes de la empresa Greenandes Ecuador*. Recuperado: link
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/12117/1/T-UCSG-POS-MAE-224.pdf>

- Robles, K. (2017). *Antecedentes históricos de la administración*. Ecuador, Recuperado: Link <https://cursos.aiu.edu/Administracion/pdf%20leccion%202/Tema%202.pdf>
- Silva, D. d. (30 de abril de 2021). *¿Cuál es la diferencia entre servicio al cliente y atención al cliente?* Recuperado: link <https://www.zendesk.com.mx/blog/diferencia-servicio-atencion-al-cliente/>
- Torres, Z. (2014). *Instituto Politécnico Nacional: Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales*. Ecuador, Recuperado: Link <https://editorialpatria.com.mx/pdffiles/9786074386196.pdf>
- USMP. (2018). *Introducción a la administración*. Ecuador, Recuperado: Link Manual para uso exclusivo de los estudiantes: <https://www.usmp.edu.pe/estudiosgenerales/pdf/2018Ii/manuales/introduccion%20a%20a%20administracion.pdf>

Anexos

Anexo 1

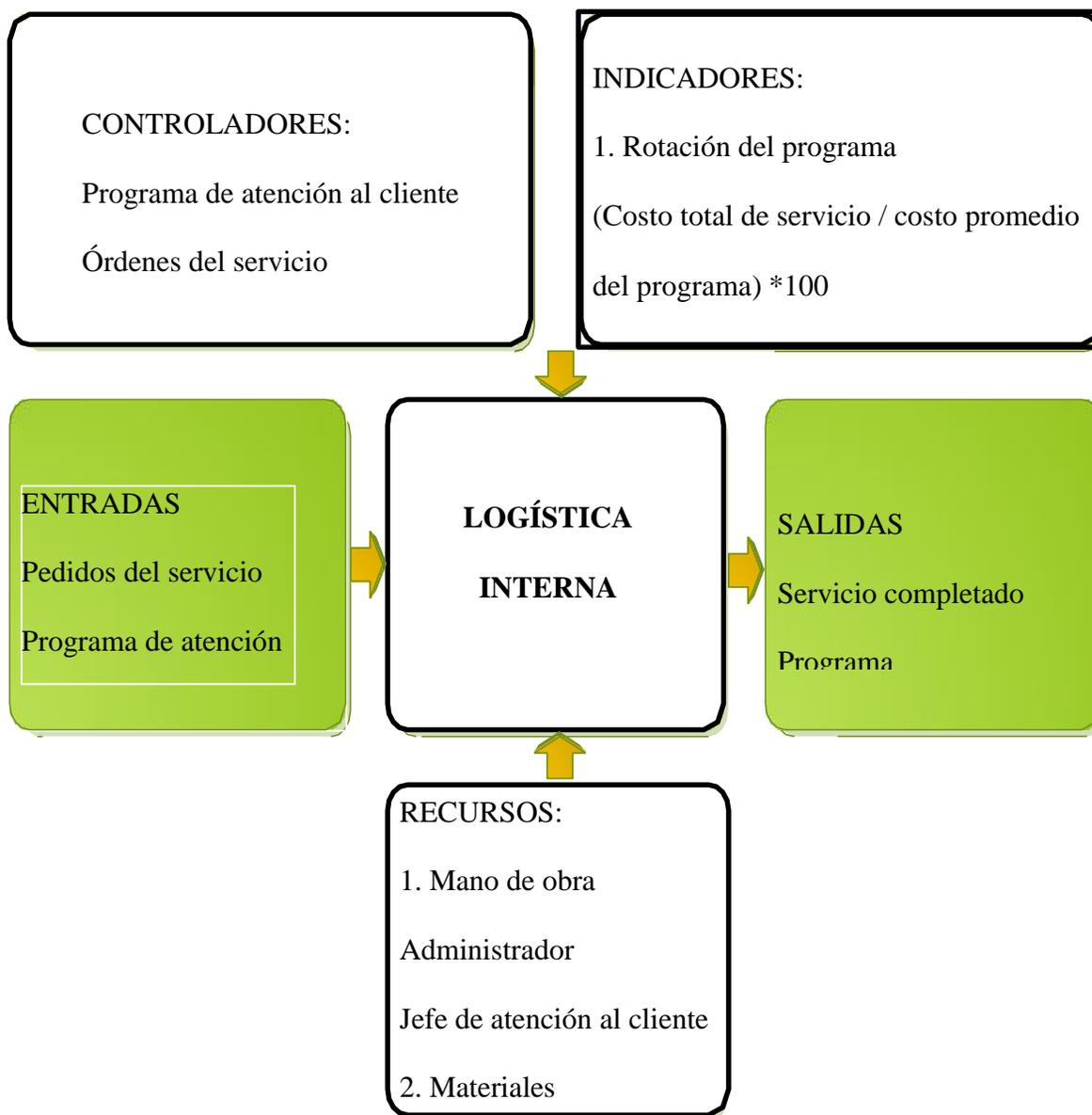
Cadena de valor de la compañía Disutrans S.A.



Nota. Adaptación propia a partir de la Compañía de Transportes Disutrans S.A. por Cuñas, D. (2022).

Anexo 2

Caracterización del proceso de logística interna



Nota. Adaptación propia a partir de la Compañía de Transportes Disutrans S.A. por Cuñas, D. (2022).

Anexo 3

Investigación para la propuesta de la inversión en la Compañía Disutrans



Nota. Adaptación propia a partir de las oficinas de la Compañía de Transportes Disutrans S.A. (2022) por Cuñas, D. 2022.

Anexo 4

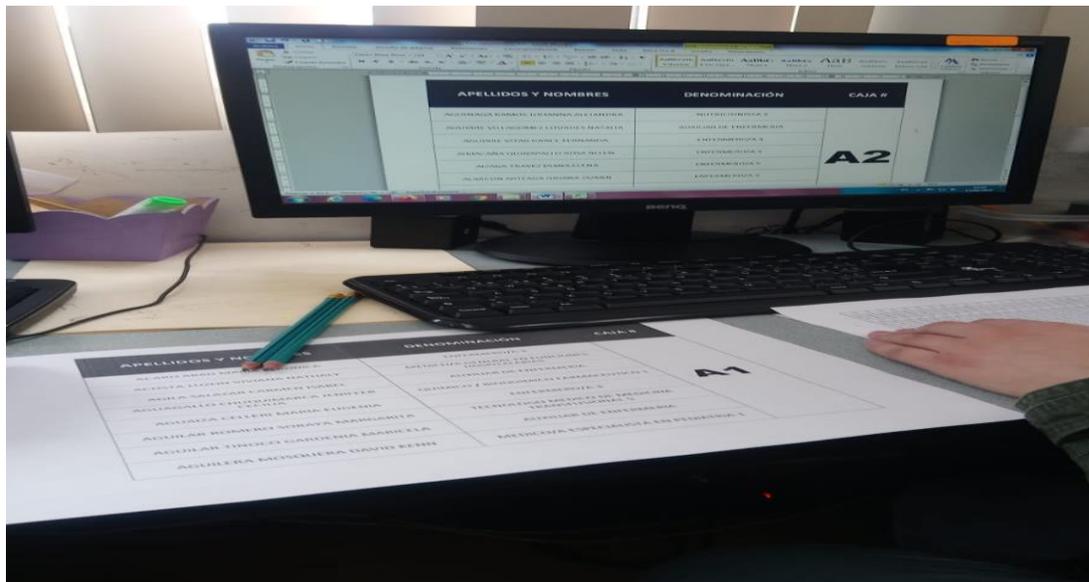
Planificación de la propuesta del modelo de gestión de calidad para los procesos administrativos



Nota. Adaptación propia a partir de las oficinas de la Compañía de Transportes Disutrans S.A. para la propuesta sobre el modelo de gestión de calidad por Cuñas, D. (2022).

Anexo 5

Selección y mantenimiento de proveedores y clientes



Nota. Adaptación propia a partir de la gestión administrativa y contable de la Compañía de Transportes Disutrans S.A. para la selección y mantenimiento de proveedores y clientes por Cuñas, D. (2022).