



**UTMACH**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Modelo de gestión organizacional para la empresa comercial "Casa de Amortiguadores de la ciudad de Machala**

**VIÑAMAGUA CUENCA GENESIS ESTEFANIA  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**MACHALA  
2022**



**UTMACH**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Modelo de gestión organizacional para la empresa comercial "Casa de Amortiguadores de la ciudad de Machala**

**VIÑAMAGUA CUENCA GENESIS ESTEFANIA  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**MACHALA  
2022**



**UTMACH**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROYECTOS INTEGRADORES**

**Modelo de gestión organizacional para la empresa comercial "Casa de Amortiguadores de la ciudad de Machala**

**VIÑAMAGUA CUENCA GENESIS ESTEFANIA  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**ROMERO BLACK WILTON EDUARDO**

**MACHALA  
2022**

# PROYECTO INTEGRADOR VIÑAMAGUA CUENCA GENESIS

## INFORME DE ORIGINALIDAD

9%

INDICE DE SIMILITUD

8%

FUENTES DE INTERNET

5%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<b>qdoc.tips</b> Fuente de Internet	1%
2	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	1%
3	<b>repositorio.unajma.edu.pe</b> Fuente de Internet	1%
4	<b>repositorio.upsc.edu.pe</b> Fuente de Internet	1%
5	<b>cybertesis.unmsm.edu.pe</b> Fuente de Internet	<1%
6	<b>www.slideshare.net</b> Fuente de Internet	<1%
7	<b>Submitted to Unviersidad de Granada</b> Trabajo del estudiante	<1%
8	<b>docplayer.es</b> Fuente de Internet	<1%
9	<b>repositorio.ug.edu.ec</b> Fuente de Internet	<1%

10	<a href="http://www.scielo.cl">www.scielo.cl</a> Fuente de Internet	<1%
11	Pedro Pablo Poveda Orjuela. "Configuración de un modelo conceptual para los sistemas de gestión "qhse3+", con perspectiva de rendimiento energético y administración integral de riesgos", Universitat Politecnica de Valencia, 2021 Publicación	<1%
12	<a href="http://agent.microsoft.com">agent.microsoft.com</a> Fuente de Internet	<1%
13	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	<1%
14	<a href="http://www.theibfr.com">www.theibfr.com</a> Fuente de Internet	<1%
15	<a href="http://gestiopolis.com">gestiopolis.com</a> Fuente de Internet	<1%
16	<a href="http://dev.scielo.org.pe">dev.scielo.org.pe</a> Fuente de Internet	<1%
17	<a href="http://web.one.gob.do">web.one.gob.do</a> Fuente de Internet	<1%
18	<a href="http://www.rilco.org.mx">www.rilco.org.mx</a> Fuente de Internet	<1%
19	Marta Blasco Torregrosa. "Nueva metodología de integración: Six Sigma +	<1%

# Gestión de riesgos + Gestión de la calidad. Aplicabilidad en pymes industriales de la Comunidad Valenciana", Universitat Politecnica de Valencia, 2022

Publicación

---

<b>20</b>	<b>es.scribd.com</b> Fuente de Internet	<1%
<b>21</b>	<b>www.gobernabilidad.cl</b> Fuente de Internet	<1%
<b>22</b>	<b>1library.co</b> Fuente de Internet	<1%
<b>23</b>	<b>Submitted to Universidad Técnica de Machala</b> Trabajo del estudiante	<1%

---

---

Excluir citas      Activo  
Excluir bibliografía      Activo  
Excluir coincidencias      < 15  
words

## CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

La que suscribe, VIÑAMAGUA CUENCA GENESIS ESTEFANIA, en calidad de autora del siguiente trabajo escrito titulado Modelo de gestión organizacional para la empresa comercial "Casa de Amortiguadores de la ciudad de Machala, otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

La autora declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

La autora como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.



---

VIÑAMAGUA CUENCA GENESIS ESTEFANIA

0704506930

# **MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA COMERCIAL “CASA DE AMORTIGUADORES” DE LA CIUDAD DE MACHALA.**

## **ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DEL PROYECTO INTEGRADOR**

### **Descripción y objetivo del proyecto integrador**

Este proyecto integrador titulado “Modelo de gestión organizacional para la empresa comercial Casa de Amortiguadores del cantón Machala para el año 2022” tiene como objetivo establecer un modelo de gestión organizacional bajo la norma ISO 9001:2015 en esta institución; es decir, esta investigación toma como único objeto de estudio una empresa orense para analizar su modelo de gestión organizacional y así posteriormente presentar una propuesta con un enfoque orientado a los procesos y la gestión de la calidad que le permita mejorar sus resultados, tomando como referencia una norma reconocida e importante internacionalmente.

### **Componentes del proyecto integrador**

La investigación se desarrolla en el campo de la Gestión de la calidad y en efecto pretende generar una propuesta de mejora de la calidad para todas las áreas de una sola empresa y la satisfacción de sus clientes, por lo tanto, el tema delimita tanto a la unidad de estudio como también su ubicación geográfica y la fecha límite, o también conocida como corte temporal en los estudios transversales. Por otra parte, este documento donde se plasma la investigación antes mencionada está conformado por cinco capítulos los cuales se detallan a continuación:

Capítulo I, denominado Planteamiento del problema, describe los elementos que describen a la problemática a través de los siguientes cuatro apartados: 1) El objeto de la investigación, 2) Problema de la investigación, 3) Justificación, y 4) los Objetivos de la investigación.

Capítulo II, presentado como Desarrollo del proyecto, expone los fundamentos teóricos relacionados con la calidad y los modelos de gestión que la sustentan mediante los siguientes conceptos: 1) La gestión empresarial, 2) La satisfacción del cliente, 3) La estructura organizacional, 4) La calidad según ISO 9001, y 5) El Modelo EFQM y su incidencia en la calidad.

Capítulo III, el cual se nombra Metodología del proyecto, presenta cómo se desarrolló la investigación a través de dos apartados los cuales son Diseño de la investigación, el cual a su vez comprende 1) Tipos de investigación, 2) Niveles de investigación, 3) Diseño de la investigación, y 4) Metodología de la investigación, y el segmento Instrumento de recolección de datos que abarca 1) Población universo, 2) Población objeto de estudio, 3) Muestra, 4) Construcción metodológica del objeto de investigación, 5) Procesamiento de datos, 6) Análisis e interpretación de los resultados, y 7) Hallazgos de la investigación.

Capítulo IV, asignado como Resultados y discusión, muestra los datos obtenidos mediante la metodología descrita en el apartado anterior, evidencia las relaciones de estos permitiendo aprobar o rechazar la hipótesis de trabajo, y analiza si la propuesta puede implementarse a través de los siguientes apartados: 1) Análisis e interpretación de los resultados, 2) Contrastación de la hipótesis planteada, y 3) Valoración de la factibilidad (Técnica, económica, social y ambiental).

Capítulo V, denominado Conclusiones y recomendaciones, como su nombre mismo lo indica, expone las conclusiones según los objetivos de la investigación planteados en el Capítulo I, y las recomendaciones con base en estas. Los siguientes apartados corresponden a la bibliografía donde se detallan todos los artículos científicos, libros y otras fuentes bibliográficas que proveyeron información, y los anexos donde se muestra el material complementario para comprender las diferentes cuestiones que no se detallan en el cuerpo del documento.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 El objeto de la investigación**

El entorno actual plantea constantes desafíos para las empresas, pues la globalización y la competitividad son los dos factores que más se han visto alterados por los continuos cambios que se producen en la sociedad y consecuentemente en los mercados, y para ello, los autores Zambrano-Coronado et al. (2020) consideran necesario adoptar y mejorar continuamente los modelos de gestión. En efecto, de la mano de la capacidad de adaptación de los seres humanos, es necesario que las organizaciones también se adapten a las distintas situaciones que se suscitan en el medio, sobretodo en este tiempo donde las tendencias se crean y modifican muy rápido.

Otros autores como Pineda et al. (2021) agregan que la globalización de la economía aumenta la presión de las empresas por volverse competitivas y optimizar sus procesos productivos al margen de mantener o incrementar la calidad de sus productos y servicios, cumplir y superar las expectativas de los clientes, y alcanzar la eficiencia desde el desarrollo adecuado de los procesos internos. Y es así como se realza la importancia de la toma de decisiones y el modelo de gestión, pues la relación entre ambos permite que se logren estos resultados.

Actualmente el sector automotriz se ha convertido en una de las industrias más importantes, su valor reside en los efectos económicos y sociales que ocasiona; en la mayoría de industrias de manufactura o servicios es fundamental hablar de mantenimiento ya que es un aspecto primordial para garantizar la vida útil, confiabilidad y calidad del auto.

### **1.2 Problema de la investigación**

La importancia y trascendencia del sector automotriz ha ganado protagonismo durante los últimos años no solo a nivel local, pues la revolución de esta industria ha permitido que se expandan nuevos negocios y se desarrolle una gran variedad de productos, convirtiéndose así en una importante fuente de trabajo y generadora de riquezas para cada Estado. Según el informe de la Organización Internacional de Constructores de Automóviles (OICA) en 2017 la producción mundial de automóviles fue de aproximadamente 73,4 millones y 23,84 millones de camiones, alcanzando una facturación media anual de más de 2,75 billones de euros equivalente al 3,65% del PIB,

siendo Alemania el país que lidera el ranking ocupando el 14% del total de la producción, mientras que Japón aporta el 12% y Corea del Sur el 10% (AEADE, 2018).

Por otra parte, los autores Rodríguez-Mendoza y Aviles-Sotomayor (2020) en su estudio enfatizan en que el motor de la economía ecuatoriana son las Pequeñas y Medianas empresas (PyMes), las cuales carecen de estructuras organizacionales bien definidas lo que deriva posteriormente en modelos de gestión deficientes, razones que a su vez representan un riesgo inminente para la calidad de sus productos y servicios, la competitividad y por ende el éxito empresarial. Es por ello que se considera necesario y oportuno que las Pymes definan su estructura y el modelo de gestión que mejor se adapte a sus necesidades.

La empresa especializada en venta, asesoría e instalación de repuestos automotrices “Casa de Amortiguadores” presenta problemas organizacionales, falta de metas y objetivos a largo plazo, dificultades con la gestión de la información, falencias en su estructura organizacional, posee una limitada planificación organizacional; así como también la existencia de procesos que no están definidos generando duplicidad en las actividades a desarrollar: el desarrollo de la presente investigación, se orienta a establecer un modelo de gestión basado en la norma ISO 9001:2015 que contribuya a mejorar la productividad de la compañía.

### *1.2.1 Planteamiento del problema*

La pregunta de la investigación que delimita a la problemática antes descrita es la siguiente:

¿Cómo los requerimientos en materia de la calidad de la norma ISO 9001:2015 influyen en la transición hacia un nuevo modelo de gestión organizacional de la empresa Casa de Amortiguadores?

## **1.3 Justificación**

Esta investigación surge de la necesidad de implementar una herramienta gerencial que con base en el modelo de gestión organizacional que mejor se adapte a las necesidades de la empresa “Casa de Amortiguadores”, dada su importancia en el entorno empresarial como un instrumento eficaz para fortalecer la gestión administrativa y convertirse en una ayuda indispensable en los procesos de la empresa.

Actualmente las empresas son responsables de desarrollar modelos de negocios o planes estratégicos para mejorar todos los aspectos en los que operan, el normal funcionamiento de la empresa depende en gran medida de su adaptación a los cambios del entorno y de su forma de gestión interna, por lo que en un mercado competitivo como es el de la industria automotriz, se necesita organizar y gestionar para evitar que los problemas afecten el nivel de competencia (Fred, 2017, como se citó en Meza, 2021).

Es importante trazar un plan organizacional, tomando en consideración los problemas presentados en la empresa “ Casa de Amortiguadores”; aclarar su estructura, establecer su misión, visión y promover la formulación de metas de la empresa; la implementación de tales herramientas es necesaria para mejorar los vínculos entre los diferentes niveles organizacionales, órganos de decisión y grupos de trabajo, este proyecto contribuye de manera significativa a una serie de planes de acción enmarcados en el modelo de gestión organizacional para el mejoramiento del servicio al cliente, perfeccionando y contribuyendo al desarrollo y avance de la empresa comercial “Casa de Amortiguadores” de la ciudad de Machala.

#### **1.4 Objetivos de la investigación**

##### *1.4.1 Objetivo general*

Establecer un modelo de gestión organizacional bajo la norma ISO 9001:2015 en la empresa comercial “Casa de Amortiguadores” de la ciudad de Machala.

##### *1.4.2 Objetivos específicos*

- Determinar la importancia del enfoque del modelo EFQM y los requerimientos de la norma ISO 9001:2015 en la gestión de la calidad mediante el análisis de datos de carácter científico.
- Identificar el modelo organizacional y los procesos que se ejecutan en la empresa Casa de Amortiguadores.
- Estructurar el modelo de gestión organización para la empresa comercial "Casa de Amortiguadores".

## CAPÍTULO II: DESARROLLO DEL PROYECTO

### 2.1 La gestión empresarial

En tal sentido, los autores Calso y Pardo (2018) en su literatura proponen un conjunto de seis pasos para integrar la gestión de la calidad establecida en un sistema, en el modelo de gestión empresarial, tal como se presenta a continuación en la Figura 1:

*Figura 1. Proceso para integrar la gestión de la calidad en el modelo de gestión*



Fuente: Desarrollado con base en la literatura de Calso y Pardo (2018).

### 2.2 La satisfacción del cliente

Pese a que existen diferentes definiciones de lo que significa la satisfacción del cliente, la de Kotler y Armstrong (2003, como se citó en Zárraga et al., 2018) converge con la mayoría de las propuestas, pues estos autores la definen como un estado de ánimo el cual su nivel depende del resultado entre la comparación del rendimiento de un producto o servicio en contraste con las expectativas que tenía el cliente o usuario.

Es muy íntima y estrecha la relación que describe la distinta literatura entre calidad y satisfacción del cliente, por ejemplo, Berdugo-Correa et al. (2016, como se citó en Ramírez-Asís et al., 2020) consideran que la alta percepción de calidad en los servicios financieros se deriva en un alto grado de satisfacción de los usuarios, destacando también que sus relaciones son largas y duraderas.

### **2.3 La estructura organizacional**

Son varias las definiciones que se encuentra sobre este concepto, pero de todas las recopiladas destaca la de Flores et al. (2020) quienes expresan que “La estructura organizacional es el establecimiento formal de las relaciones de trabajo, ayuda a definir las actividades encomendadas a cada puesto e indica cómo deben ser coordinadas para cumplir con cabalidad los planes establecidos.” (p. 13).

Según Parra et al. (2018) los factores que inciden en el diseño de la estructura organizacional son los objetivos organizacionales, el contexto de la organización y los medios disponibles.

En palabras de Parra et al. (2018), la relación entre la estructura organizacional y la gestión de la calidad de la ISO 9001 consiste en que define las responsabilidades y funciones correspondientes a cada uno de los procesos ejecutados en la organización, correspondiendo al enfoque de esta norma.

### **2.4 La calidad según ISO 9001**

Para comprender el significado que la norma ISO 9001:2015 le otorga al término “Calidad” es necesario, según la Asociación Española de Normalización y Certificación ([AENOR], 2015), dirigirse al glosario contenido en la norma ISO 9000:2015 (s.f.) donde textualmente se la define como el “grado en el que un conjunto de características (...) inherentes de un objeto (...) cumple con los requisitos” (párr. 67). Desde la perspectiva de otros investigadores, la calidad que se gestiona a través de esta norma ha sido comprendida cómo:

- El parámetro de referencia que toman los clientes y grupos de interés para definir en contraste cuán satisfechos se encuentran respecto a las actividades, productos y servicios que reciben de la organización (Ramírez-Medrano, 2021).

Si bien es cierto que la familia de normas ISO 9000 son el grupo que aborda la gestión en materia de calidad, la ISO 9001:2015 es la única que es certificable, siendo su función establecer los requisitos que deben cumplir los SGC (ISO, 2016, como se citó en Cruz et al., 2017). Por otra parte, los principios de la ISO 9001:2015 que cimientan la gestión de la calidad son el enfoque a los procesos, orientación al cliente, motivación e implicación de la alta dirección y la mejora continua (Cruz et al., 2017).

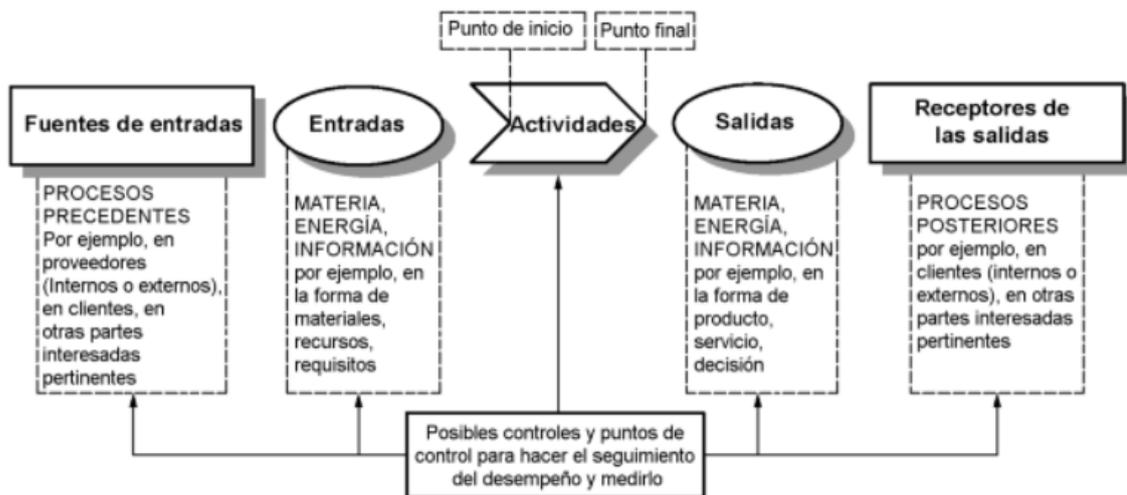
Por otra parte, la adopción de la ISO 9001:2015 en el diseño del SGC también brinda otros beneficios diferentes a los hasta ahora expuestos, estos pueden ser comprendidos desde la perspectiva de la eficiencia organizacional, pues mediante la reducción de los trámites, tiempos y costos permite alcanzarla (Ortega et al., 2017).

El enfoque a los procesos con el cual se desarrollaron los requisitos de la ISO 9001 permite a las empresas medir y obtener resultados relevantes de sus actividades, y así comprender cuáles son aquellos procesos que se pueden considerar como críticos para abordar sus riesgos asociados mediante el desarrollo de diferentes propuestas, siendo así como se produce la mejora continua de la calidad, con todo este grupo de acciones (Ramírez-Medrano, 2021).

Ahora, en retrospectiva es necesario realizar la siguiente pregunta: ¿Qué son los procesos? A estos, los autores Martínez y Cegarra (2014, como se citó en Hernandez et al., 2015), Pérez (2004, como se citó en Torres et al., 2019) y Rubio et al. (2019) los definen como una secuencia de actividades las cuales añaden valor a una entrada, manifestando también que éste resultado concuerda con los objetivos de la organización y la satisfacción de las necesidades de los clientes producida con el consumo de las salidas.

En la misma línea del párrafo anterior, la AENOR (2015) ha esquematizado con base en la ISO 9001:2015 cómo interactúan los elementos de un proceso, como se presenta a continuación en la Figura 2, reflejando quiénes proveen y cuáles se pueden considerar como entradas, dónde se transforman, qué se obtiene como resultado y cómo estos son dispuestos, bajo la premisa de que debe existir un seguimiento, una medición y la intervención respectiva que representa la mejora continua.

Figura 2. Esquema representativo de los elementos de un proceso



Fuente: Tomado de la norma UNE-EN ISO 9001:2015, AENOR (2015).

Prosiguiendo con la fundamentación teórica, ahora se debe abordar el concepto “Mejora continua” como el referente de la gestión de la calidad para la norma ISO 9001, y según Singh y Singh (2015, como se citó en Alvarado y Pumisacho, 2017), existen distintos modelos que brindan una guía de acciones para conseguir la mejora continua sustentados en su propia filosofía, tales como la Gestión de la Calidad Total, o también conocida como *Total Quality Management* (TQM), la Manufactura Esbelta, o también promovida originalmente como *Lean Manufacturing*, la Teoría de las Restricciones, o en su idioma nativo conocida como *Theory Of Constraints* (TOC), el modelo Kaizen, entre otros, los cuales se analizan a continuación:

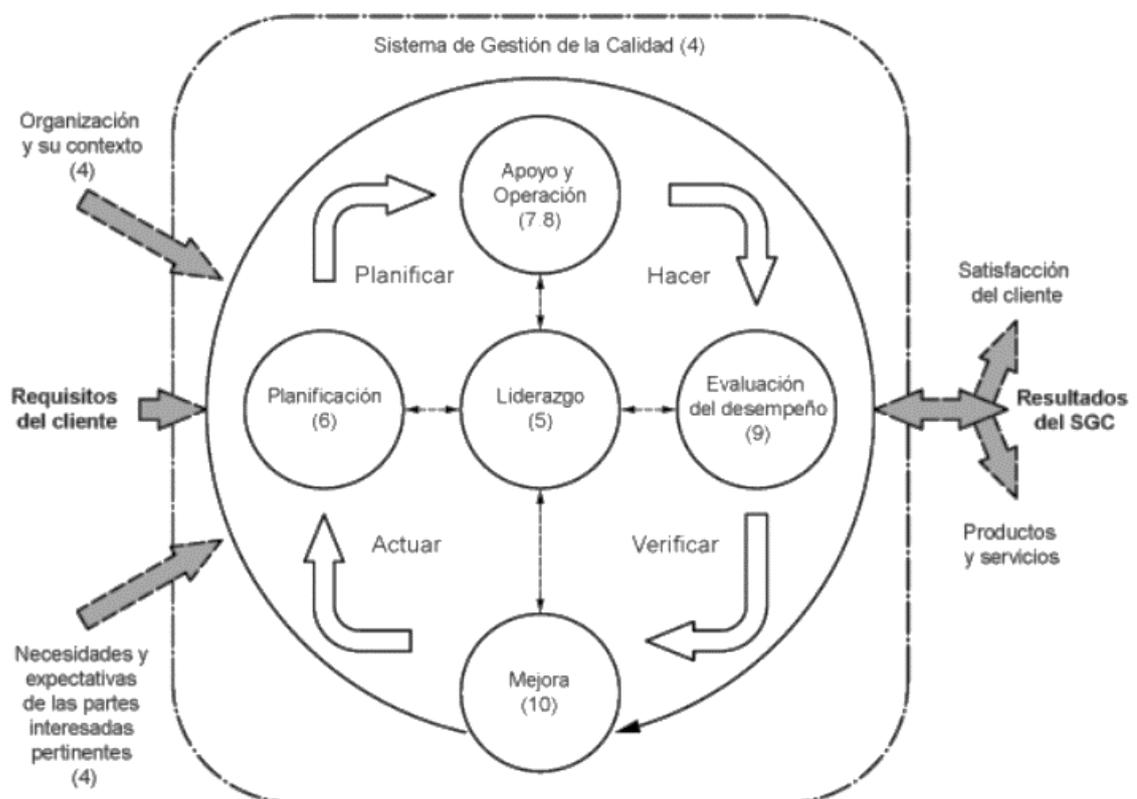
- La Manufactura Esbelta busca la disminución de los despilfarros en los inventarios, tiempo, productos defectuosos, transporte y la erradicación del retrabajo (Rojas y Gisbert, 2017).
- El modelo de Kaizen (1986, como se citó en Esquivel et al., 2017) asume a la mejora continua como un proceso que se desarrolla mediante el trabajo en equipo y las acciones deben estar orientadas a la consecución de la perfección, siendo necesaria la implicación de todos los miembros de la organización.

Por una parte, una gran diversidad de literatura moderna comparte la premisa de que la mejora continua es una metodología, independientemente de la filosofía que la promulgue, que mejora la eficiencia y rentabilidad de los procesos (Veintimilla-Rodas et

al., 2019), y en el marco de la gestión de la calidad normalizado por la ISO 9001:2015 representa el pilar de sus requisitos (Agudo et al., 2017).

En efecto, la gestión de la calidad permite comprender de forma holística la satisfacción de las necesidad con la eficiencia de los procesos y su mejoramiento continuo, implicando a su vez aspectos como compromiso y liderazgo, planificación estratégica, apoyo y cooperación, y la AENOR (2015) representa estas relaciones como se muestra a continuación en la Figura 3:

*Figura 3. Representación de la estructura de la ISO 9001:2015 en relación con el Ciclo Deming*



Fuente: Tomado de la norma UNE-EN ISO 9001:2015, AENOR (2015).

A la actualidad, en esta norma se busca que su aplicabilidad se vuelva más accesible para cualquier organización independientemente de si pertenecen a los sectores productivos o de los servicios, e incluso la transición desde su versión anterior, la ISO 9001:2008, se vio impulsada por la conservación de las certificaciones de al menos el 80% de las empresas, e incluso su orientación ha cambiado en razón de la flexibilidad para que ésta pueda integrarse en conjunto con los otros sistemas de gestión normados por ISO (Chacón

y Rugel, 2018). A continuación, se presentan los principales requisitos de la etapa inicial de implementación de la norma ISO 9001:2015.

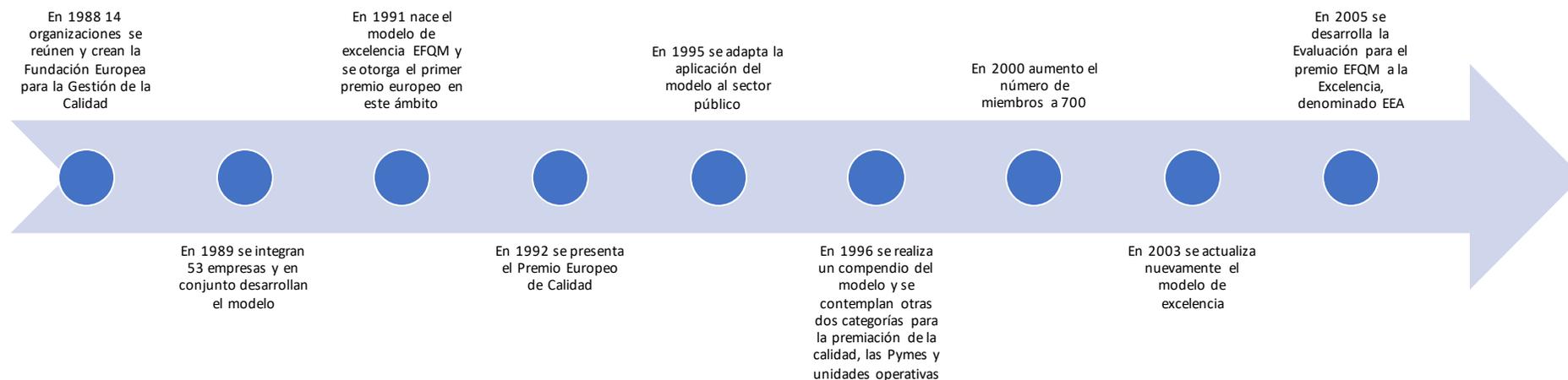
Según la adaptación de la AENOR (2015), los requisitos de la norma ISO 9001:2015 establecen en el punto 4.1 que se debe comprender la organización y su contexto, y según los autores Calso y Pardo (2018) se pueden utilizar conjuntamente las técnicas del *focus group*, la Tormenta de ideas, la Revisión documental y la Matriz DAFO, mientras que para dar cumplimiento al punto 4.2 donde requiere identificar las partes interesadas también se utilizará el *focus group* conformado por los jefes departamentales, y para la comprensión de sus necesidades y expectativas se aplicarán Entrevistas.

Por otra parte, para dar cumplimiento al punto 5.2.2 de comunicación de la política e la calidad se realizará una Observación directa al medio para identificar los lugares físicos idóneos donde pueden emitirse los comunicados, mientras que para cumplir con el punto 5.3 en la definición de los roles, responsabilidades y autoridades se realizará una Revisión documental de los que actualmente se encuentra por escrito estipulado, y para cumplir con el punto 9 de Evaluación del desempeño se hará uso del *Net promoter score* como instrumento para continuamente monitorear el nivel de satisfacción general del cliente.

## **2.5 El Modelo EFQM y su incidencia en la calidad**

El Modelo EFQM, al igual que la norma ISO 9001, ha evolucionado con el paso del tiempo y según el Gobierno de la Rioja (2014, como se citó en Henríquez y Henríquez, 2019) desde su aparición en 1988 hasta el 2005 son nueve los hitos que destacan los cuales se presentan a continuación en la Figura :

Figura 4. Evolución del modelo EFQM



Fuente: Desarrollado con base en el estudio de Henriquez y Henriquez (2019).

La última versión del modelo EFQM corresponde a la revisión realizada en 2020 la cual, según San Nicolás y del Castillo (2020), se rediseñó con base en los siguientes conceptos:

- Coherencia con el propósito, donde todo lo que se genere o produzca dentro de la empresa debe estar alineado y evidenciar cómo contribuye con el por qué y para qué existe de la organización.
- Sencillez, mediante la simplificación del lenguaje y la definición de los pilares básicos: ¿Qué hace la organización?, ¿Cómo lo hace?, y ¿Qué resultados obtiene?
- Orientación a futuro, donde además de garantizar la persecución de su visión y el cumplimiento de las estrategias a mediano y largo plazo, se integra el concepto de sostenibilidad y aborda la excelencia desde la preservación de dimensiones económica, medioambiental y social.
- Puesta en valor del Ecosistema, comprendiéndolo y considerando la disposición de todos sus elementos bajo la cultura de co-creación.
- Centrado en los Grupos de Interés, disponiendo de diferentes modelos de gestión de las relaciones que le permita a la empresa agregar valor a sus procesos, productos y servicios, donde además es llamativo que aparece la gestión de la experiencia.
- Utilidad para la gestión, donde además de diagnosticar el estado situacional de la empresa, le brinda un marco metodológico para la integración de los procesos de transformación necesarios para adaptarse a los cambios del entorno, volverse más competitiva y desempeñarse con una gestión innovadora, sostenible y responsable.
- Liderazgo y Cultura de Excelencia, desde la concepción jerárquica hacia la organizativa y enfocado en la participación de todo el colectivo como un Equipo de Alto Rendimiento.
- Modelos predictivos, valiéndose especialmente de herramientas digitales como el *BigData Analysis*, la Inteligencia Artificial, entre otros, con el fin de predecir los posibles escenarios futuros y así anticipar los cambios en el entorno y gestionar los riesgos.

## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DEL PROYECTO

### 3.1 Diseño de investigación

#### 3.1.1 Tipos de investigación

El estudio de Esteban (2018) publicado en el repositorio institucional de la Universidad “Santo Domingo de Guzmán” sintetiza lo relacionado a los Tipos de Investigación destacando que existen las investigaciones básicas descritas como aquellas que buscan descubrir el por qué de los problemas y generar información para los grupos de interés, y las aplicadas que están encaminadas “a resolver los problemas que se presentan en los procesos de producción, distribución, circulación, y consumo de bienes y servicios de cualquier actividad humana.” (p. 1).

Entonces, y de acuerdo a lo manifestado por Vargas-Cordero (2009, como se citó en Verdesoto et al., 2017), esta investigación puede considerarse de tipo Aplicada porque su fin es desarrollar una propuesta con base en los conocimientos que ha adquirido la autora a lo largo de su formación académica en la rama de la Gestión comercial, la misma que permitirá mejorar los aspectos relacionados a la Gestión de la calidad en la empresa Casa de Amortiguadores, evidenciando así que este estudio es teórico y práctico.

#### 3.1.2 Niveles de investigación

Para identificar los niveles de investigación se tomaron como referencia dos tesis desarrolladas en materia de Gestión de la calidad, donde los autores Hernández et al. (2010, como se citó en Barraza, 2019) y Ortíz (2016) coinciden en que existen cuatro niveles los cuales son en primera instancia exploratoria, luego descriptiva, después correlacional y posteriormente explicativa. A continuación, se describe el nivel de investigación hasta el cual se desarrolla este proyecto integrador.

El estudio de los autores Díaz-Narváez y Calzadilla (2016) enuncia que la investigación exploratoria busca el descubrimiento de las variables mientras que la descriptiva se enfoca en medir o identificar el *status quo* que describe las características, propiedades, dimensiones o componentes del objeto de estudio.

Por lo tanto, esta investigación se desarrolla en dos fases: 1) La fase exploratoria donde aplica los métodos cualitativos para comprender mejor el problema que aqueja a la empresa Casa de Amortiguadores, y luego 2) la fase descriptiva donde se analiza a profundidad el problema de la gestión de la calidad de la empresa Casa de Amortiguadores.

### *3.1.3 Diseño de la investigación*

Esta investigación al ser del tipo descriptiva presenta un diseño no experimental, pues su desarrollo pretende únicamente exponer las características de la empresa Casa de Amortiguadores a través de la aplicación de una entrevista y la observación directa al medio.

La gestión de la calidad y todas sus implicaciones para la empresa Casa de Amortiguadores será analizada de acuerdo a las capacidades y características actuales, tomando como referencia el período de enero a agosto de 2022. Entonces, según lo explicado por los autores Avendaño et al. (2016), por la temporalidad para el desarrollo de este estudio el cual observa y describe la problemática en un momento determinado su diseño se cataloga como de tipo transversal, el mismo que es compatible con los estudios no experimentales descritos en el párrafo anterior.

### *3.1.4 Método de la investigación*

La definición de los métodos necesarios para desarrollar esta investigación se dio tomando como referencia el estudio de García y Ruiz (2021):

- El método inductivo es necesario en la fase de identificación de las necesidades del estudio analizando los aspectos generales y descomponiéndolos progresivamente hasta comprender el problema particular. En efecto, en primera instancia se exploró la gestión de la calidad y los problemas más representativos para las empresas en general, para posteriormente identificar la situación en el contexto local de las Pymes orenses y finalmente poder hacer comparaciones con la empresa Casa de Amortiguadores.
- El método deductivo es utilizado en la fase final del estudio descriptivo debido a que permite elaborar conclusiones a través de un proceso de razonamiento lógico que, al contrario del método inductivo, parte de las premisas particulares hacia las generalidades.
- El método analítico permite descomponer la información teórica para relacionarla con las diferentes situaciones que se presentan en una problemática. Este método se empleó en la fase intermedia del estudio puesto que fue necesario disgregar los requerimientos de la norma ISO 9001:2015 y las teorías del modelo EFQM para comprender cómo debería ser diseñada la propuesta, es decir el nuevo modelo de gestión organizacional de la empresa Casa de Amortiguadores.

### **3.2 Instrumento de recolección de datos**

#### *3.2.1 Población universo*

El último reporte oficial del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo ([INEC], 2021) expone que para el año 2020 en la provincia de El Oro existían 41.147 empresas registradas en el Directorio de Empresas y Establecimientos. Por otra parte, la forma institucional de la empresa Casa de Amortiguadores es Persona Natural no obligada a llevar contabilidad y según el INEC (2021) estas empresas representan el 37.93% de la participación nacional, y así mismo, la actividad económica de Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas representa el 34.34%.

Para determinar la población universo se utilizó la información presentada en el párrafo anterior para realizar relaciones de proporcionalidad debido a que los datos no se encuentran sesgados por provincia, por lo tanto, el primer análisis relaciona la totalidad de empresas existentes en la provincia respecto a su forma institucional de la siguiente manera: Si en El Oro existen 41.147 empresas y de ellas el 37.39% deberían ser Personas Naturales no obligadas a llevar contabilidad, por lo tanto:

$$Población\ universo = 41.147 * 37.93\%$$

$$Población\ universo = 15.607,06$$

Por lo tanto, al aplicar el redondeo se pudo determinar que la población universo es de 15.607 empresas.

#### *3.2.2 Población de objeto de estudio*

Entonces, una vez habiendo identificado la Población universo se puede proceder a realizar la relación con el tipo de actividad económica que es de 34.34% de organizaciones dedicadas al Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas, obteniendo el siguiente resultado:

$$Población\ objeto\ de\ estudio = 15.607 * 34.34\%$$

$$Población\ objeto\ de\ estudio = 535.94$$

Por consiguiente, al aplicar el redondeo se pudo conocer que la población objeto de estudio es de 536 empresas.

### *3.2.3 Muestra*

Cabe destacar que esta investigación realiza un estudio de caso y presenta una propuesta de un modelo de gestión organizacional orientado a la calidad y excelencia, la cual será apta para ser implementada por la empresa Casa de Amortiguadores. Es decir, se aplicó una técnica no probabilística por conveniencia para seleccionar esta organización como objeto unidad de análisis debido a la cercanía de su Gerente con la autora y por lo tanto la muestra será de 1 unidad.

### *3.2.4 Construcción metodológica del objeto de investigación*

La calidad es uno de los temas que mayor protagonismo ha ganado en el mundo durante los últimos años y en el plano local las empresas la asocian constantemente con la generación de ventaja competitiva y los niveles de participación en el mercado. Por otra parte, el sector del comercio al por mayor y menor, especialmente para la comercialización de piezas y repuestos de automóviles y motocicletas, se ha consolidado como una de las cinco principales actividades económicas de El Oro en el 2022.

Es así como con los antecedentes descritos en el párrafo anterior y bajo los parámetros del Proyecto integrador de la UTMACH se determinó tomar como objeto de investigación a la empresa Casa de Amortiguadores del cantón Machala, pues la alta dirección de esta organización en previos acercamientos con la autora manifestó el interés por optimizar la satisfacción de sus clientes y mejorar su cuota de participación en el mercado a través de la gestión de la calidad.

### *3.2.5 Procesamiento de datos*

De acuerdo a lo manifestado en el apartado de diseño de la investigación, este estudio requiere de tres instrumentos diferentes para llevar a cabo el proceso de levantamiento de datos, volviendo necesario también la aplicación de diferentes metodologías para su análisis. A continuación, se describen las técnicas e instrumentos utilizados para el procesamiento de datos:

- Desde el punto de vista de Guerrero et al. (2018), la entrevista es una técnica que permite “conocer la realidad en la que opera la empresa” (p. 25) contemplando así los problemas y sus causas, las soluciones e incluso conocer los recursos que dispone para hacer frente a esta realidad. Para aplicar la entrevista se diseñó un cuestionario (Ver el Instrumento en el Anexo 2).

- Según Navarro (2013, como se citó en Muñoz-Espinoza y Saltos-Catagua, 2022), la técnica de la observación directa al medio es un proceso que permite sistemáticamente identificar las particularidades de los procesos, siendo esta la razón por la que frecuentemente es utilizada en los estudios de gestión de la calidad y para ello los investigadores se valen de la Ficha de observación (Ver Instrumento en el Anexo 3).

### *3.2.6 Análisis e interpretación de los resultados*

El análisis y la interpretación de los resultados se realizará acorde a las técnicas e instrumentos empleados descritos en el apartado anterior. Este estudio se caracteriza por ser cualitativo, pues las conclusiones obtenidas se lograron emitir con base en los siguientes datos:

- Los datos cualitativos de la entrevista y la observación directa serán analizados mediante el proceso de razonamiento lógico inductivo-deductivo, ambos recopilados en medios físicos y digitales.

### *3.2.7 Hallazgos de la investigación*

Se ha tomado como objeto de estudio la empresa Casa de Amortiguadores, esta ante el INEC (2021) tiene la forma estructural Persona natural no obligada a llevar contabilidad y desarrolla sus actividades en el sector económico Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas. Durante la fase de levantamiento de datos se conoció que actualmente será categorizada como un negocio de economía popular, y, además, el Gerente no la considera como una empresa en sí debido a que posee una nómina de solamente dos personas, y un tercero no dependiente que lleva la contabilidad.

No obstante, la ISO 9001:2015, al igual que el resto de normas ISO, establece que cualquier empresa es capaz de implementar un sistema de gestión, independientemente de la cantidad de su plantilla y la clasificación que tenga ante el Estado, pues en sí es un marco de referencia que establece las buenas prácticas para la gestión de la calidad. Y en sí, los hallazgos evidencian que las empresas en general tienen una perspectiva diferente de lo que representa esta norma y de cómo se auto perciben.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1 Análisis e interpretación de los resultados

#### 4.1.1 Análisis e interpretación de los resultados de la entrevista

La entrevista aplicada permitió conocer la posición de la directiva de la empresa Casa de Amortiguadores respecto a la Gestión de la calidad y qué tan oportuno y conveniente sería una transición hacia un nuevo modelo de gestión organizacional orientado a la norma ISO 9001:2015 y el modelo EFQM. En primer lugar, el Gerente no ha podido definir técnicamente el modelo actual, si era empírico u orientado a los procesos, pero al describir la forma de administrar la empresa se conoció que en esta empresa se desarrolla el modelo empírico.

La empresa Casa de Amortiguadores tiene trascendencia en el mercado oreense y el sector económico donde se desarrolla es uno de los principales de la provincia, su participación de mercado ha crecido notablemente en los últimos cinco años, pero últimamente ha experimentado problemas de competitividad a razón de la pandemia y la introducción de nuevos competidores; sin embargo, el punto crítico radica en la falta de ideas y estrategias para hacer frente a estas situaciones y todo lo quieren relegar al marketing y la publicidad, pues no poseen un método para medir, seguir y controlar el nivel de satisfacción de sus clientes, y tampoco han implementado un servicio post venta.

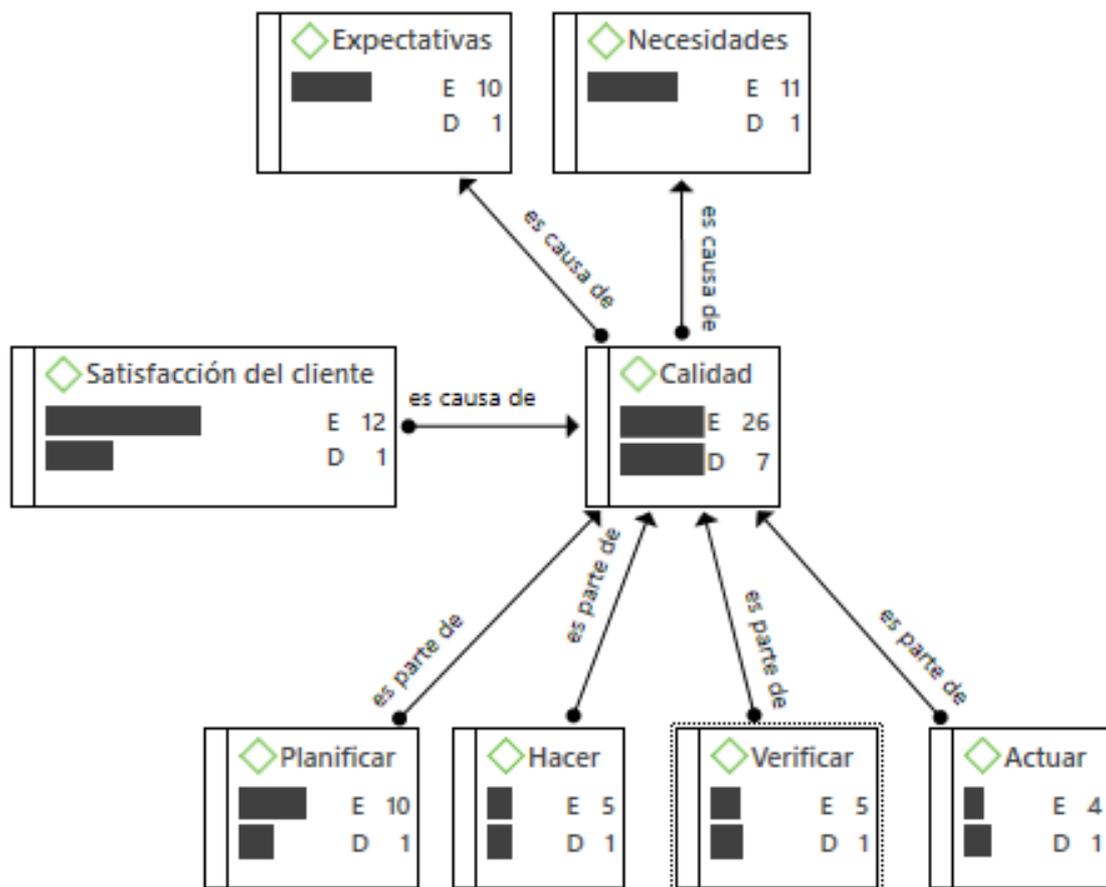
Además, esta empresa tampoco ha delegado una persona como responsable de la gestión de la calidad porque la carga laboral actual no lo permite y la nómina de talento humano es relativamente corta, dos personas. Tampoco se ha definido una política de calidad por escrito, pues el Gerente manifestó en la entrevista que sí tienen en consideración brindar un servicio de calidad y lo ha socializado dentro de la empresa, pero no está definido como tal por escrito o bien estructurado.

Por otra parte, desde la perspectiva del Gerente la empresa sí cuenta con la capacidad del talento humano, recursos económicos y tecnológicos para implementar un nuevo modelo de gestión organizacional orientado a la calidad. El enfoque del modelo EFQM es el que destaca a comparación con la ISO 9001:2015, pues durante la entrevista el Gerente manifestó que constantemente está involucrado en mejorar constantemente, aunque su actividad es la venta de repuestos automotrices y no realiza ninguna actividad de producción.

Sin embargo, el Gerente no tiene un pleno conocimiento de lo que es o representa el modelo EFQM para la calidad, y tampoco comprende cómo la norma ISO 9001:2015 puede adoptarse. Uno de los principales temores que surgió respecto a esta última norma fueron los costos que implicaría su certificación, pues el Gerente desconoce que la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad conforme a la ISO 9001:2015 puede ser implementado pero no certificado, pues esta norma establece un marco de referencia para las buenas prácticas orientadas al incremento de la satisfacción del cliente y el cumplimiento de las necesidades de las partes interesadas, y que el proceso de certificación es un trámite netamente administrativo que le otorga prestigio a la institución que lo adquiere.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del análisis por el método Atlas.ti donde se relacionó el concepto de calidad con el ciclo PHVA, siendo la calidad también una causa de las necesidades y expectativas de las partes interesadas y creando por su parte la satisfacción del cliente:

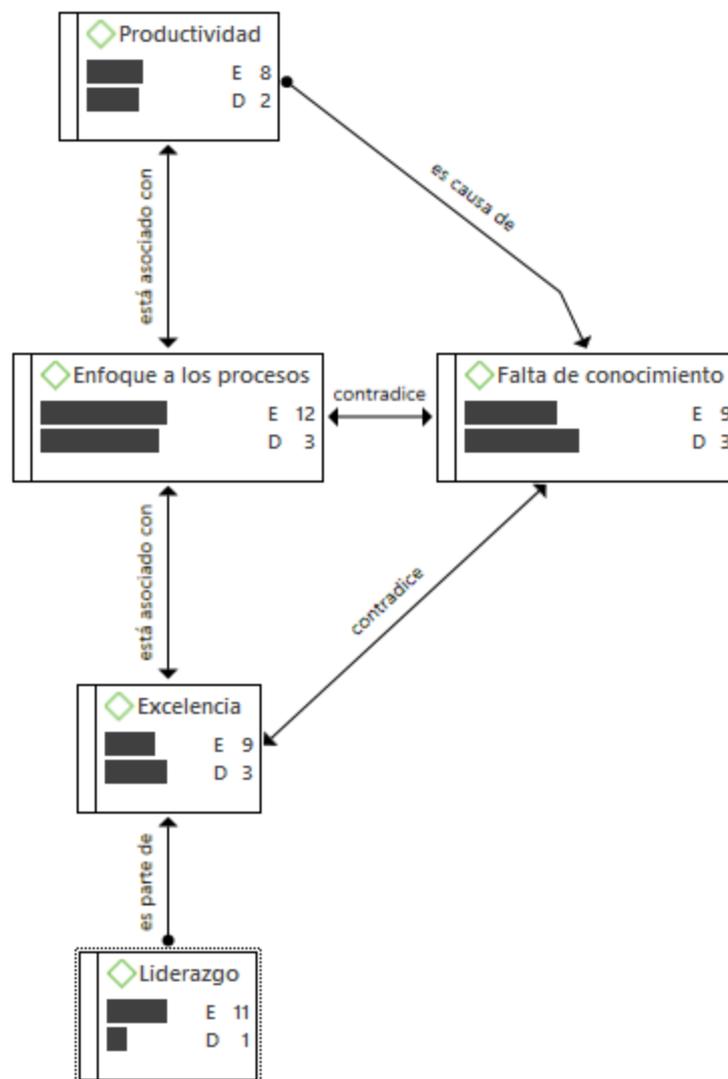
*Figura 5. Relación de la calidad con el ciclo PHVA, satisfacción del cliente y las necesidades y expectativas de las partes interesadas*



Fuente: Desarrollado con base en los datos de la entrevista y la revisión de la literatura.

Según la Figura 5, la fase de la planificación es aquella que destaca por sobre las demás etapas del ciclo PHVA (Relación de 2 a 1 denotada por obtener 10 puntos por sobre los 5 o menos puntos de las demás fases), por consiguiente, es la considerada más importante entre la teoría y las intenciones por gestionar la calidad del Gerente de la empresa Casa de Amortiguadores, además, se refleja una simetría entre la satisfacción de las necesidades y expectativas de las clientes y otras partes interesadas. Este análisis resulta similar a lo expresado por el entrevistado y por lo tanto se vuelve necesaria la promoción de la fase Hacer, Verificar y Actuar donde se evidenciaron notorias falencias en el actual modelo organizacional de la organización en mención.

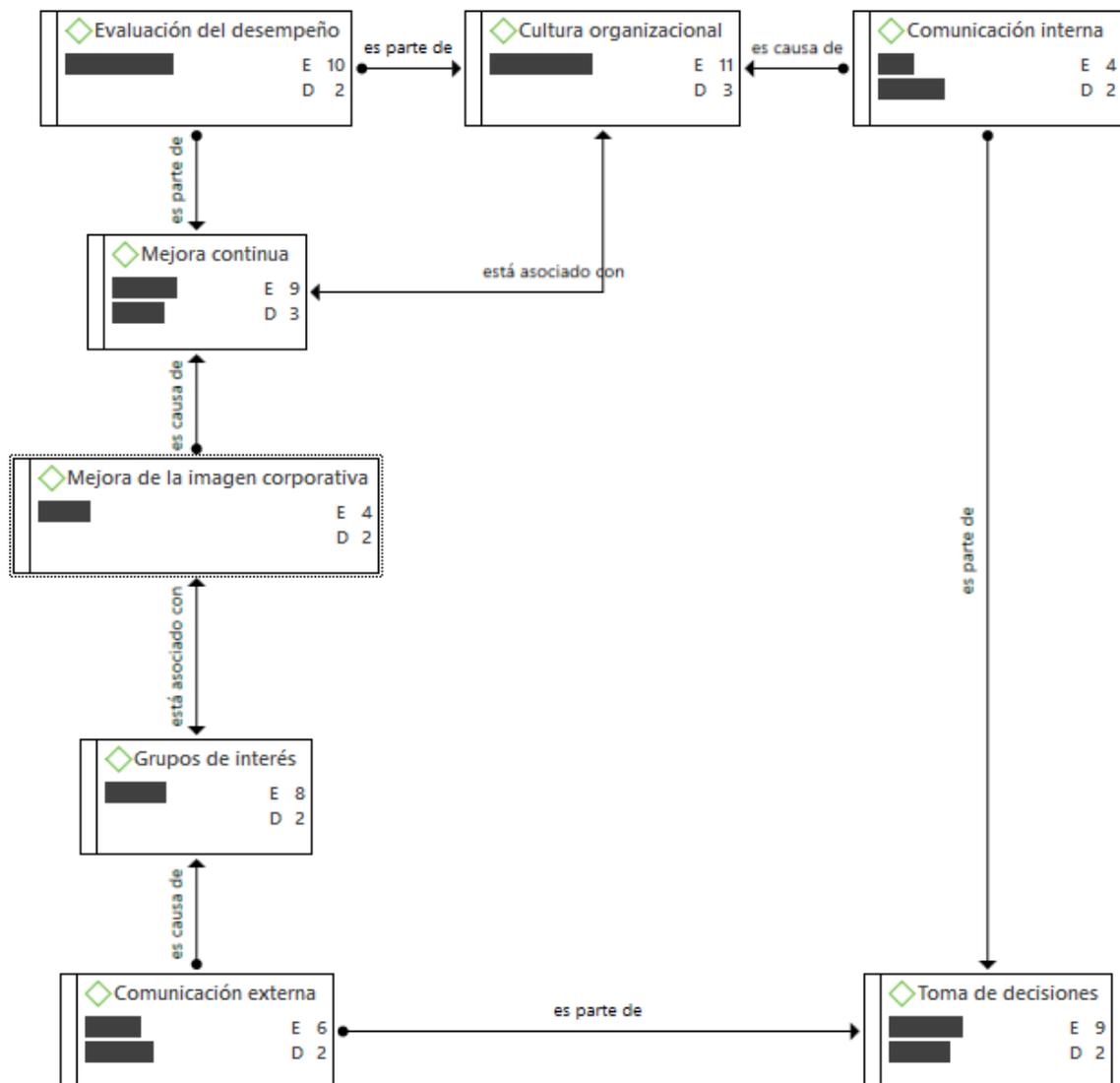
Figura 6. Relación del enfoque a los procesos con la excelencia, productividad, liderazgo y la falta de conocimiento



Fuente: Desarrollado con base en los datos de la entrevista y la revisión de la literatura.

Por otra parte, la Figura 6 evidencia consistencia entre la falta de conocimiento del Gerente de la empresa Casa de Amortiguadores con el modelo de gestión organizacional actual que no mantiene un enfoque a los procesos (Diferencia de 3 puntos), validando la teoría de Martínez y Cegarra (2014, como se citó en Hernandez et al., 2015), Pérez (2004, como se citó en Torres et al., 2019) y Rubio et al. (2019) quienes aseguran este problema conlleva como consecuencia la falta de valor agregado en la prestación del servicio y comercialización. Sin embargo, el liderazgo de la dirección ha permitido que la excelencia no se vea comprometida (La relación difiere en 2 puntos), aunque la productividad sigue siendo el mayor problema de la falta de conocimiento y la no implementación del enfoque a los procesos (8 puntos).

Figura 7. Relación de la mejora continua con otros aspectos relativos a la calidad



Fuente: Desarrollado con base en los datos de la entrevista y la revisión de la literatura.

En la Figura 7 se muestra que la cultura organizacional es parte fundamental para la mejora continua (La relación difiere en 2 puntos), concordando con lo expuesto en la norma ISO 9001:2015 (AENOR, 2015), sin embargo, existen falencias en la comunicación interna (4 puntos) y externa (6 puntos) que se derivan de una incorrecta toma de decisiones (Asociación alta de 9 puntos), y consecuentemente no existe la correcta apreciación de los grupos de interés (Asociación alta de 8 puntos) derivando así en un mal aprovechamiento en lo que respecta a la mejora de la imagen corporativa (Asociación baja de 4 puntos). Por otra parte, la evaluación del desempeño se relaciona frecuentemente con la mejora continua y la cultura organizacional (Asociación de 1 punto de diferencia entre cada arista), siendo este otro de los puntos donde la empresa Casa de Amortiguadores necesita mejorar.

#### *4.1.2 Análisis de la observación directa al medio*

Prosiguiendo con los resultados, de este punto en adelante se pretende constatar que lo expresado en la entrevista concuerda con la gestión cotidiana y para ello se hace uso de la Observación directa al medio. Las evidencias registradas a continuación en la Tabla 4 destacan cómo se desarrolla el modelo de gestión organizacional actual, y posteriormente se define la propuesta mediante el rediseño de los procesos.

El rediseño de los procesos se desarrollará considerando los puntos débiles que se presentaron a través del análisis Atlas.ti, para ello es imprescindible valorar la factibilidad de su aplicación en el punto 4.2 de este documento debido a los esfuerzos que representa la transición hacia un nuevo modelo de gestión organizacional orientado a los procesos, la gestión de la calidad, el cumplimiento con las necesidades y expectativas de las partes interesadas, y la satisfacción del cliente.

Por último, se plantean las recomendaciones para que la propuesta del nuevo modelo de gestión organizacional esté alineada con los requerimientos de la norma ISO 9001:2015 y apunte a la excelencia promovida por el modelo EFQM. Sin más que acotar, a continuación, se dispone del análisis de la Ficha de observación.

La observación directa al medio permitió conocer en líneas generales que la empresa Casa de Amortiguadores no está lista para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad con base en la norma ISO 9001:2015, los resultados que avalan esta interpretación se presentan a continuación en la Tabla:

Tabla 1. Resultados de la Ficha de observación

Detalle	Cumplimiento		
	Sí	No	Puede mejorar
La organización analiza el contexto y las necesidades de las partes interesadas		X	
La directiva demuestra liderazgo en la toma de decisiones y soporte a los procesos	X		
La organización cuenta con una planificación, metas y objetivos organizacionales definidos		X	
El talento humano desarrolla un programa de formación		X	
Dentro de la organización se desarrolla una comunicación interna clara y efectiva	X		
La organización sabe comunicar a sus partes interesadas los aspectos importantes para ellas			X
La organización usa Fichas de procesos para definir las competencias, actividades y responsabilidades		X	
La organización cuenta con una documentación clara y definida			X
La organización evalúa el desempeño del talento humano			X
La organización evalúa el desempeño de los procesos		X	
La organización mide, sigue y controla la satisfacción del cliente		X	
La directiva revisa y aporta a los cambios necesarios para mejorar la calidad			X

Fuente: Elaborado con base en los datos de la ficha de observación.

#### 4.1.3 Propuesta de modelo

Los departamentos que integran en la empresa Casa de Amortiguadores son los siguientes:

- Gerencia.
- Comercialización.
- Compras.
- Gestión de la calidad.

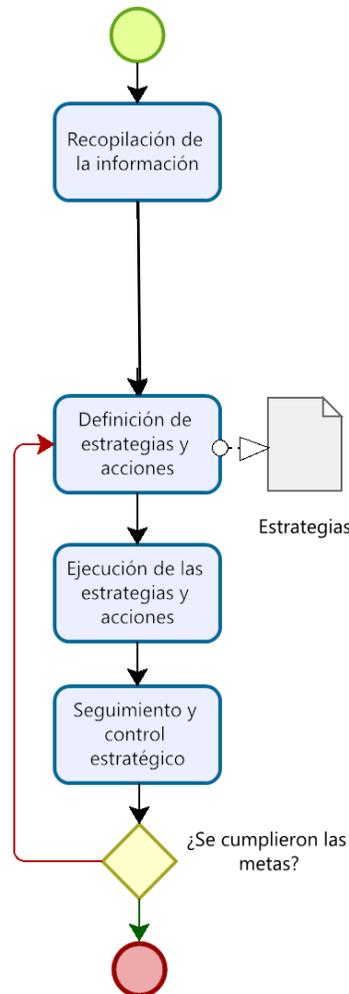
A continuación, en la Figura 8 se presenta la propuesta para el proceso de Dirección gerencial:

## PROCESO DE DIRECCIÓN GERENCIAL

Requisitos de la norma que aplica	
Proveedores	Entradas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos los procesos</li> <li>- Proveedores</li> <li>- Otras partes interesadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reporte de ventas</li> <li>- Reporte de compras</li> <li>- Informe de quejas de los clientes</li> <li>- Evaluación de riesgos para la calidad</li> </ul>

Recursos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dueño del proceso: Gerente</li> <li>- Equipos: Computadora</li> <li>- Tecnología: Software de toma de decisiones (SuperDecisions)</li> </ul>

Controles
<b>Indicadores de gestión:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de los objetivos de la calidad</li> </ul>
<b>Procedimientos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso de análisis de contenido</li> </ul>
<b>Registros:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de la dirección</li> </ul>



Propósito
Generar estrategias y emprender las acciones necesarias para la mejora continua.

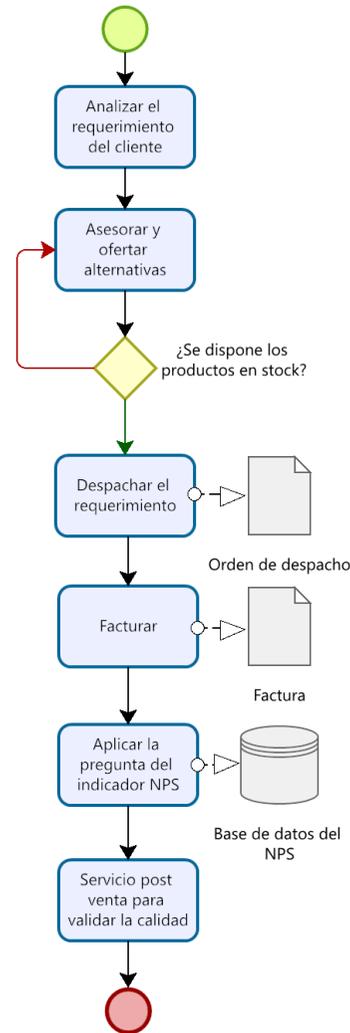
Salidas	Cientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dotación de recursos a los departamentos</li> <li>- Estrategias de gestión</li> <li>- Acciones correctivas y/o preventivas</li> <li>- Toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos los procesos</li> </ul>

## PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

Requisitos de la norma que aplica	
Proveedores	Entradas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes</li> <li>- Proveedores</li> <li>- Gerencia</li> <li>- Sistema de inventarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesidades y expectativas de los clientes</li> <li>- Productos ofertados por los proveedores</li> <li>- Estrategias de ventas</li> <li>- Stock de productos</li> </ul>

Recursos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dueño del proceso: Gerente</li> <li>- Equipos: Computadora</li> <li>- Tecnología: Software de facturación, software de inventarios y software de CRM</li> </ul>

Controles
<b>Indicadores de gestión:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Net Promoter Score</li> </ul>
<b>Procedimientos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso de análisis de contenido</li> </ul>
<b>Registros:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de la dirección</li> </ul>



Propósito
Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes mediante el asesoramiento y venta de repuestos para automóviles y motocicletas .

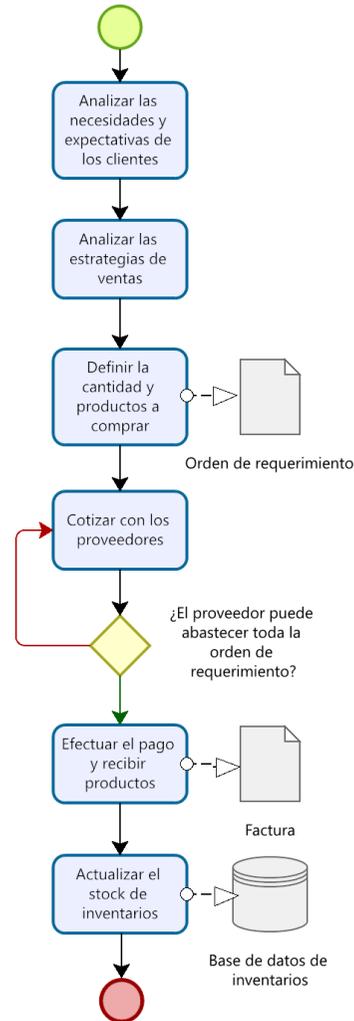
Salidas	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orden de despacho</li> <li>- Factura</li> <li>- Informe de ventas</li> <li>- Informe de satisfacción del cliente (NPS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos los procesos</li> <li>- Consumidor final</li> </ul>

## PROCESO DE COMPRAS

Requisitos de la norma que aplica	
Proveedores	Entradas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes</li> <li>- Proveedores</li> <li>- Gerencia</li> <li>- Sistema de inventarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesidades y expectativas de los clientes</li> <li>- Promociones y productos ofertados por los proveedores</li> <li>- Estrategias de ventas</li> <li>- Stock de productos</li> </ul>

Recursos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dueño del proceso: Gerente</li> <li>- Equipos: Computadora</li> <li>- Tecnología: Software de inventarios</li> </ul>

Controles
<b>Indicadores de gestión:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantidad de productos en mal estado</li> <li>- Cantidad de reclamos de los clientes</li> </ul>
<b>Procedimientos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación directa al medio</li> </ul>
<b>Registros:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de la dirección</li> </ul>



Propósito
Abastecer la empresa con los principales productos del mercado que logren satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes a un precio justo.

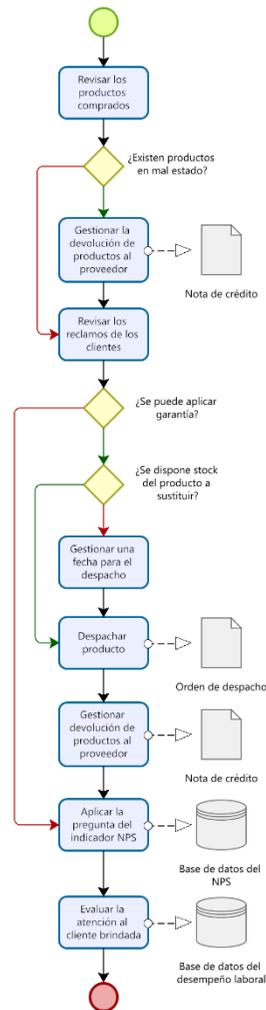
Salidas	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orden de requerimiento</li> <li>- Reporte de compras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos los procesos</li> </ul>

## PROCESO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Requisitos de la norma que aplica	
Proveedores	Entradas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes</li> <li>- Proveedores</li> <li>- Todos los procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesidades y expectativas de los clientes</li> <li>- Características de los productos</li> <li>- Protocolo de atención al cliente</li> </ul>

Recursos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dueño del proceso: Gerente</li> <li>- Equipos: Computadora</li> <li>- Tecnología: Software de CRM</li> </ul>

Controles
<p><b>Indicadores de gestión:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de productos retornados</li> <li>- Nivel de desempeño laboral</li> </ul> <p><b>Procedimientos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Operaciones aritméticas</li> </ul> <p><b>Registros:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de la dirección</li> </ul>



Propósito
Garantizar un alto nivel de calidad en los productos y del servicio de atención al cliente.

Salidas	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación de proveedores.</li> <li>- Evaluación del desempeño laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos los procesos</li> </ul>

Por consiguiente, al tomar como referencia la norma ISO 9001:2015 y el enfoque del modelo EFQM es necesario realizar las siguientes actividades para que la empresa Casa de Amortiguadores pueda cambiar su modelo de gestión organizacional empírico y tradicional hacia uno donde gestione la calidad:

- Desarrollar un FODA para determinar los aspectos internos y externos, y las necesidades de las partes interesadas, permitiendo así cumplir con los requisitos establecidos en el punto 4 de la norma ISO 9001:2015.
- Definir una Política de calidad con base en la mejora continua, para dar cumplimiento al requisito del punto 5 de la norma ISO 9001:2015 y cumplir con la filosofía del modelo EFQM.

## **4.2 Valoración de la factibilidad**

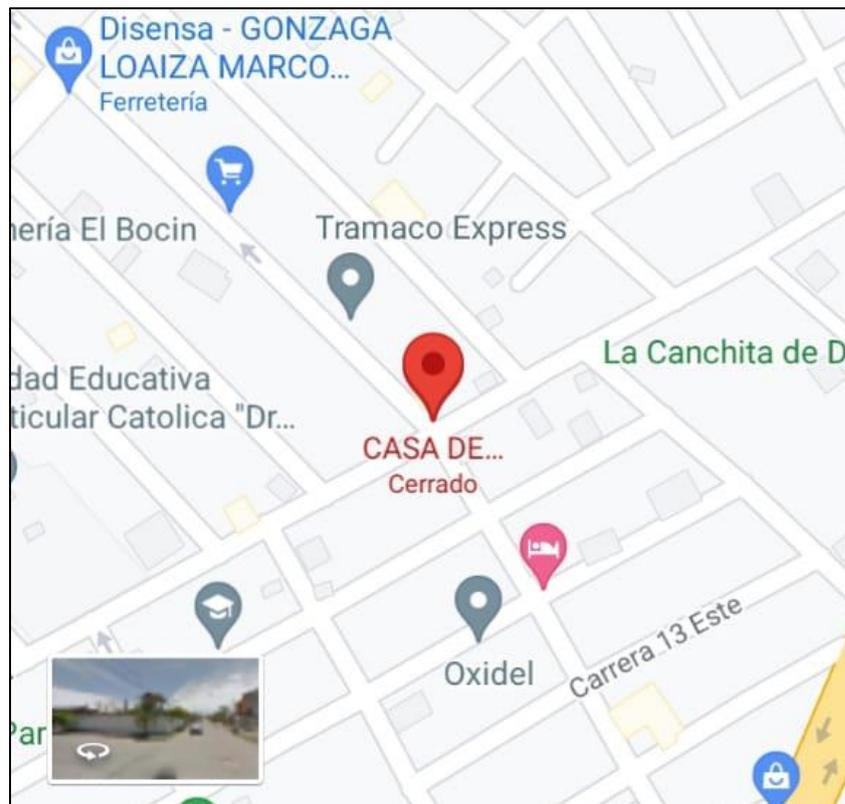
### *4.2.1 Factibilidad técnica*

La Factibilidad técnica, en palabras de la Vega (s.f., como se citó en Rodríguez y Ordóñez, 2020), “es una evaluación que demuestre que el negocio puede ponerse en marcha y mantenerse, mostrando evidencias de que se ha planeado cuidadosamente.” (p. 147). Por otra parte, la literatura revisada demuestra que cada proyecto tiene una metodología diferente para determinar si su realización es factible técnicamente (García y Mahecha, 2017).

#### *4.2.1.1 Ubicación del proyecto*

El proyecto será desarrollado en la misma ubicación de la empresa Casa de Amortiguadores, la cual está ubicada en la Avenida 11va Norte y Antigua Vía El Limón (Esquina). No se ha considerado cambiar la ubicación del proyecto debido a que esta empresa ya es conocida en el mercado y la zona es altamente concurrida, además, el costo fijo por concepto de arriendo es nulo y se lo traslada como un costo de oportunidad, lo que le permite tener un mayor margen para manipular los precios de los productos ofertados. A continuación, se presenta un croquis donde se muestra la ubicación de esta organización:

Figura 8. Ubicación del proyecto



Fuente: Google Maps.

#### 4.2.1.2 Tamaño del proyecto

El tamaño del proyecto podrá ser considerado como el alcance, con el fin de manejar el lenguaje universal propuesto por ISO. En efecto, la propuesta de este proyecto integrador será implementada en la empresa Casa de Amortiguadores, y su alcance comprende la gestión de la calidad en todos sus departamentos, productos y servicios, puesto que esta es una Pyme con un modelo organizacional empírico y tradicional que cuenta con una pequeña cantidad de talento humano donde sí se puede llevar un control de sus actividades.

Por consiguiente, se considera que sí es factible desde la dimensión técnica llevar a cabo este proyecto, pues la ubicación del proyecto es adecuada, el costo de oportunidad le permite tener un mejor índice de liquidez y por último, la trascendencia que tiene en esta zona la posiciona como una de las empresas más reconocidas del sector.

#### 4.2.2 Dimensión económica

Los autores Aguilera-García et al. (2020) manifiestan que la factibilidad económica de un proyecto es también considerada como el procedimiento analítico donde se relaciona la inversión que debe realizarse, incluidas las diferentes alternativas de financiamiento a

las cuales se puede acceder, con la rentabilidad que va a generar a futuro. Esto significa que deben considerarse distintos escenarios y los riesgos que podrían truncar el desarrollo exitoso del proyecto.

En tal sentido, EL Gerente de la empresa Casa de Amortiguadores manifestó que sí cuentan con un buen nivel de liquidez para implementar un nuevo modelo de gestión organizacional orientado a la Gestión de la calidad, además de que éste no supone una inversión cuantiosa en tecnología, sino más bien en formación y diseño del sistema de gestión. Sin embargo, los resultados de su implementación no se pueden reflejar en el corto plazo y puede que se requiera aumentar la inversión si la empresa decide aumentar su cuota de participación en el mercado.

Como la propuesta de esta investigación está orientada a aplicar cambios fundamentales y básicos de estructura en un período de un año, se considera que sí es factible llevar a cabo este proyecto porque la inversión inicial no es representativa y puede ser cubierta por la empresa Casa de Amortiguadores, además de que los resultados esperados sí tendrán influencia en la rentabilidad de esta organización, pues el incremento de la satisfacción del cliente, el aumento de la calidad y el cumplimiento de las necesidades y expectativas de las partes interesadas se convertirá en fidelidad de los clientes y prolongamiento de las relaciones comerciales.

#### *4.2.3 Dimensión social*

La factibilidad social comprende el análisis del recurso humano y sus capacidades para concluir exitosamente un proyecto, además, contrasta estas características con los logros y los beneficios que pueden alcanzar en materia social (Velásquez et al., 2020). La dimensión social en la gestión de la calidad es altamente valorada en el escenario actual, pues constantemente las demandas de la sociedad son más exigentes y las necesidades requieren ser satisfechas con rapidez.

Es así como se determina que sí es factible socialmente implementar el nuevo modelo de gestión organizacional en la empresa Casa de Amortiguadores, pues de la entrevista se conoció que el talento humano tiene la capacidad suficiente para expertimentar esta transición hacia la gestión de la calidad y la mejora continua; además, esto le permitirá a la organización involucrarse más con el resto de instituciones de su mismo sector y forma estructural, pues el 53.25% ya manejan un enfoque orientado a los procesos. Es decir,

este proyecto es factible desde la dimensión social porque al realizarse con éxito mejorará la oferta orense y la sociedad tendrá mejores servicios y productos.

#### *4.2.4 Dimensión ambiental*

Para los autores Corzo y Chirinos (2019) la construcción de la factibilidad ambiental es de suma importancia para determinar que el proyecto que se va a llevar a cabo ofrece las garantías suficientes y necesarias de protección al medioambiente, fomentando así el desarrollo sostenible a través de actividades encaminadas en la disminución del impacto ambiental. La gestión de la calidad en las empresas de los servicios busca optimizar el consumo de recursos, y en esta situación sí produce una disminución del consumo de material y equipos de oficina sustituyéndolos por medios digitales.

Por lo tanto, se considera que sí es factible en la dimensión ambiental la implementación de un nuevo modelo de gestión organizacional con base en la norma ISO 9001:2015 hacia el incremento de la calidad y la mejora continua promovida por el modelo EFQM, pues la empresa Casa de Amortiguadores disminuirá el impacto ambiental de sus actividades e incorporará metodologías sostenibles para la comercialización de sus productos y la oferta de servicios, creando así un aporte significativo para la conservación de los recursos a través de su consumo sostenible.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

Los objetivos de esta investigación, habiendo culminado con su desarrollo, han permitido concluir qué:

- El modelo organizacional de la empresa Casa de Amortiguadores es empírico y tradicional, no poseen una estructura bien definida y la documentación es obsoleta, y, aunque han tratado de tomar iniciativas para gestionar la calidad no han tenido éxito por la deficiencia en los conocimientos en esta materia. Incluso, se identificó a través de los resultados que esta organización no está lista para implementar y certificar un Sistema de Gestión de la Calidad en ISO 9001:2015.
- Los procesos que se ejecutan en la empresa Casa de Amortiguadores son básicos y no se ha definido un principio de medición, seguimiento y control, por lo tanto, es difícil identificar su eficiencia y el cumplimiento de las metas organizacionales las cuales tampoco están definidas por escrito.
- El nuevo modelo de gestión organizacional para la Gestión de la calidad de empresa Casa de Amortiguadores debe tener un diseño básico en una etapa inicial para lograr la correcta transición hacia esta meta. Por lo tanto, también se concluye que los aspectos fundamentales que delimitarán el marco de su gestión organizacional deben ser el cumplimiento de los requisitos establecidos en los puntos 4, 5, 8.1 y 7.4 de la norma ISO 9001:2015, donde se debe identificar los aspectos internos y externos a través de un FODA, plasmar el compromiso hacia el cumplimiento de las necesidades y expectativas de las partes interesadas mediante una Política de Calidad, incurrir en el enfoque hacia los procesos mediante la definición de los mismos en Fichas de procesos y efectivizar su comunicación mediante la socialización de los cambios efectuados.

### **5.2 Recomendaciones**

Por otra parte, este proyecto permite realizar las siguientes recomendaciones, todas con base en las conclusiones antes presentadas:

- Los directivos de las empresas y emprendedores deben involucrarse más hacia la expansión de sus conocimientos, por lo que se les recomienda asistir a conferencias y consumir contenido formativo para que puedan comprender la

importancia de llevar a cabo una gestión de la calidad de manera técnica en sus organizaciones.

- La empresa Casa de Amortiguadores debe celebrar reuniones periódicas en conjunto con el autor de esta propuesta para construir y comprender el nuevo modelo de gestión organizacional como primer paso hacia la transición a la gestión de la calidad. Además, se recomienda también desarrollar un programa de formación para todo el talento humano donde puedan adquirir conocimientos técnicos en materia de calidad y los sistemas de gestión ISO.
- La directiva de la empresa Casa de Amortiguadores debe asumir mejor su liderazgo e involucrarse en la definición de las Fichas de los procesos, y en el caso de no contar con el recurso tiempo debido a que la nómina es muy corta, se recomienda incorporar al menos otra persona a la plantilla o de otra manera, efectuar un convenio de pasantías con una institución educativa que le permita incrementar su capacidad operativa.
- Las instituciones educativas orenses deben incorporar en su malla curricular el diseño de sistemas de gestión con formato ISO, posteriormente crear una campaña de información para aumentar el interés de las Pymes por implementarlas y finalmente gestionar una cartera de empresas para que los estudiantes puedan poner en práctica estos conocimientos con casos reales, y así al menos efectivizar el cumplimiento de los requerimientos más básicos de estas normas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agudo, F., Rubio, M., & Seisededos, I. (2017). La mejora continua en la gestión de la prevención de riesgos laborales en la empresa desde la vigilancia colectiva de la salud. *Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo*, 26(1), 39-54. Obtenido de <https://scielo.isciii.es/pdf/medtra/v26n1/1132-6255-medtra-26-01-00039.pdf>
- Aguilar-Rascón, O., Peña, N., & Navarrete, M. (2018). La manufactura esbelta y su efecto en la continuidad de la micro y pequeña empresa. *Revista Espacios*, 39(44), 11-21. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n44/a18v39n44p11.pdf>
- Aguilera-García, L., Lao-León, Y., & Lores-Rodríguez, Y. (2020). Dimensiones y variables de la calidad de la fase de pre inversión. *Ciencias Holguín*, 28(1), 1-11. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/1815/181562407007/181562407007.pdf>
- Alvarado, K., & Pumisacho, V. (2017). Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio. *Intangible Capital*, 13(2), 479-497. doi:<https://doi.org/10.3926/ic.901>
- Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. (2018). *Anuario 2018*. Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. Obtenido de <http://www.aeade.net/wp-content/uploads/2019/03/Anuario%202018.pdf>
- Avendaño, W., Paz, L., & Parada-Trujillo, A. (2016). Estudio de los factores de calidad educativa en diferentes instituciones educativas de Cúcuta. *Investigación & Desarrollo*, 24(2), 329-354. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/268/26850086006.pdf>
- Barraza, A. (2019). La gestión policial del delito y su relación con la calidad de servicio de la división de investigación criminal de la Policía Nacional del Perú, región Callao, en el período 2017-2018. Universidad Nacional Federico Villarreal. Obtenido de <http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/3893/BARRAZA%20LUYO%20ARTURO%20ELOY%20-%20DOCTORADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Calso, N., & Pardo, J. (2018). *Guía práctica para la integración de sistemas de gestión. ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001*. AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación.
- Castro-Silva, H., & Rodríguez, F. (2017). Incidencia de la certificación de la norma ISO 9001 en los resultados empresariales. Un caso colombiano. *Entre Ciencia e Ingeniería*, 11(22), 18-25. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ecei/v11n22/1909-8367-ecei-11-22-00018.pdf>
- Chacón, J., & Rugel, S. (2018). Artículo de Revisión. Teorías, Modelos y Sistemas de Gestión de Calidad. *Revista Espacios*, 39(50), 14-22. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n50/a18v39n50p14.pdf>
- Corzo, L., & Chirinos, J. (2019). La viabilidad ambiental: Una mirada desde los proyectos socio integradores. *Polo del Conocimiento*, 4(9), 108-132. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7164269.pdf>
- Cruz, F., López, A., & Ruiz, C. (2017). Sistema de gestión ISO 9001-2015: Técnicas y herramientas de ingeniería de calidad para su implementación. *Revista Ingeniería, Investigación y Desarrollo*, 17(1), 59-69. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6096091.pdf>
- De Sousa, I., Méndez, I., & Peña, C. (2018). La creatividad y la inteligencia social desde la Fase de Integración Docencia Administración (FDA) en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez. Venezuela. *Revista de Investigación*, 42(94), 1-13. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/3761/376160142007/376160142007.pdf>
- Díaz-Narváez, V., & Calzadilla, A. (2016). Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en las Ciencias de la Salud. *Revista Ciencias de la Salud*, 14(1), 115-121. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/562/56243931011.pdf>
- Esquivel, Á., León, R., & Castellanos, G. (2017). Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior ecuatorianas. *Retos de la Dirección*, 11(2), 56-72. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v11n2/rdir05217.pdf>

- Esteban, N. (2018). Tipos de investigación. *Universidad Santo Domingo de Guzmán*, 1-4. Obtenido de <http://repositorio.usdg.edu.pe/bitstream/USDG/34/1/Tipos-de-Investigacion.pdf>
- Figuroa-Soledispa, M., Toala-Bozada, S., & Quiñonez-Cercado, M. (2020). El Marketing Mix y su incidencia en el posicionamiento comercial de las Pymes. *Polo del Conocimiento*, 5(12), 309-324. doi:<https://dx.doi.org/10.23857/pc.v5i12.2050>
- Flores, A., Lavín, J., & Castillo, L. (2020). El capital estructural y relacional en el desempeño organizacional del sector público en el estado de Tamaulipas (México): Un análisis factorial exploratorio y correlacional usando Rho de Spearman. *Acta universitaria*, 31, 1-16. doi:<https://doi.org/10.15174/au.2021.2810>
- García, D., & Mahecha, S. (2017). Estudio de factibilidad técnica y ambiental de los procesos turísticos y su impacto en el paisaje para un sendero en zona rural de Bogotá. *Cuadernos de Geografía: Revista Colombiana de Geografía*, 26(2), 195-218. doi:<https://doi.org/10.15446/rcdg.v26n2.59279>
- García, V., & Ruiz, A. (2021). Gestión de calidad para los procesos de rendición de cuentas en instituciones públicas del Ecuador. *ECA Sinergia*, 12(2), 104-113. Obtenido de <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/download/3239/3392/>
- García-Ibarra, M. (2021). La importancia de la administración. *LOGOS*, 8(16), 1-3. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa2/article/view/7304/7905>
- Gorotiza-Vélez, G., & Romero-Vélez, E. (2021). El sistema de gestión de calidad con ISO 9001:2015 como estrategia para el mejoramiento de los procesos de la Comercializadora ITM. *Polo del Conocimiento*, 6(4), 270-294. doi:<https://dx.doi.org/10.23857/pc.v6i4.2561>
- Guerrero, M., Medina, A., & Nogueira, D. (2018). Diseño de un procedimiento general de consultoría organizacional. *Universidad y Sociedad*, 10(5), 21-33. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n5/2218-3620-rus-10-05-21.pdf>

- Henriquez, L., & Henriquez, V. (2019). Propuesta de implementación del modelo EFQM en la Universidad de Guayaquil basado en la revisión de la literatura. *Revista Espacios*, 40(29), 22-38. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a19v40n29/a19v40n29p22.pdf>
- Hernandez, H., Martinez, D., & Cardona, D. (2015). Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación. *Saber, Ciencia y Libertad*, 11(1), 141-150. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5847006.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (28 de octubre de 2021). *Estadística de las empresas*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-de-las-empresas/>
- International Standardized Organization. (s.f.). *ISO 9000:2015. Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- Jaya, A., Planche, P., & Guerra, R. (2018). El rediseño de procesos como herramienta de mejora. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-16. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oe1/2018/11/rediseno-procesos-mejora.html>
- Márquez, R. (2018). El rol del ciudadano prosumidor en la comunicación de gobierno local según la percepción de representantes comunitarios. *Revista Latina de Sociología (RELASO)*, 8(1), 65-81. doi:<https://doi.org/10.17979/relaso.2018.8.1.3215>
- Meza, M. (2021). Evaluación de los procesos administrativos para el diseño de la estructura organizacional y modelo de planificación estratégica en una empresa de buques atuneros. 138. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Obtenido de <http://201.159.223.180/bitstream/3317/15968/1/T-UCSG-POS-MAE-339.pdf>
- Miño, G., García, A., & Moyano, J. (2019). Modelo de gestión estratégico productivo para microempresas artesanales de artículos en madera. *Revista Investigación y Negocios*, 12(19), 28-35. Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v12n19/v12n19\\_a04.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v12n19/v12n19_a04.pdf)

- Moreira, L., Espinoza, O., Zapata, M., & Granda, M. (2020). Calidad del servicio de "FEDOTAXI APP", desde la percepción de los clientes. *Universidad y Sociedad*, 12(5), 209-218. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n5/2218-3620-rus-12-05-209.pdf>
- Muñoz-Espinoza, Y., & Saltos-Catagua, L. (2022). Procesos de gestión documental y organización de archivos desde las nuevas tendencias tecnológicas: caso Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES. *Polo del Conocimiento*, 7(6), 2114-2131. Obtenido de <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/download/4184/9841>
- Ortega, L., Almanza, K., & Cárdenas, N. (2017). Gestión de la Calidad desde la ISO 9001: Análisis Teórico de Casos. *CULTURA EDUCACIÓN Y SOCIEDAD*, 8(1), 43-50. doi:<https://doi.org/10.17981/culteduc.8.1.2017.03>
- Ortíz, P. (2016). Auditoría de gestión y la rentabilidad en la empresa lácteos NUTRÍ - LECHE del cantón Tisaleo. Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/24007/1/T3791i.pdf>
- Parra, M., Duran, S., Márceles, V., Yarzagaray, J., Valenzuela, I., Payares, K., . . . Ramirez, J. (2018). Factores del clima organizacional existentes en el área administrativa en empresas de Barranquilla. *Revista Espacios*, 39(50), 21-33. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n50/a18v39n50p21.pdf>
- Pineda, D., Torres, M., & Cerecedo, B. (2021). La innovación abierta y sus efectos en las operaciones de empresas mexicanas sustentables. En J. Gaytán-Cortés, J. Sánchez-Gutiérrez, A. Vizcaíno, & G. Vázquez-Ávila, *Cultura educativa y financiera para la competitividad e innovación empresarial* (primera ed., págs. 133-156). Universidad de Guadalajara. Obtenido de [https://cucea.udg.mx/sites/default/files/documentos/adjuntos\\_pagina/cultura\\_educativa\\_y\\_financiera\\_para\\_la\\_competitividad\\_e\\_innovacion\\_empresa\\_rial\\_version\\_final\\_1.pdf#page=135](https://cucea.udg.mx/sites/default/files/documentos/adjuntos_pagina/cultura_educativa_y_financiera_para_la_competitividad_e_innovacion_empresa_rial_version_final_1.pdf#page=135)
- Ramírez-Asís, E., Maguiña-Palma, M., & Huerta-Soto, R. (2020). Actitud, satisfacción y lealtad de los clientes en las Cajas Municipales del Perú. *Retos*, 10(20), 329-342. doi:<https://doi.org/10.17163/ret.n20.2020.08>

- Ramírez-Medrano, P. (2021). Sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 para optimizar los procesos críticos en instituciones universitarias. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 7(2), 793-809. Obtenido de <https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/547/811>
- Rodríguez, C., & Ordóñez, B. (2020). Pitillos biodegradables. *Visión Empresarial*(10), 141-149. Obtenido de <https://revistasdigitales.upec.edu.ec/index.php/visionempresarial/article/download/1017/2072/10484>
- Rodríguez-Mendoza, R., & Aviles-Sotomayor, V. (2020). Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario. *593 Digital Publisher*, 5(5), 191-200. doi:[doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.337](https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.337)
- Rojas, A., & Gisbert, V. (2017). Lean manufacturing: herramienta para mejorar la productividad en las empresas. *3C Empresa*, 116-124. doi:<http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.116-124/>
- Rubio, I., Abreu, J., & Martínez, M. (2019). El enfoque de procesos, su concreción manual de gestión institucional. *Revista Boletín Redipe*, 8(3), 125-134. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7528244.pdf>
- San Nicolás, A., & del Castillo, M. (2020). Modelo EFQM 2020: Hacia la Excelencia y más allá... *Journal of Healthcare Quality Research*, 35(1), 1-3. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jhqr.2020.01.001>
- Sarria, M., Fonseca, G., & Bocanegra-Herrera, C. (2017). Modelo metodológico de implementación de lean manufacturing. *Revista EAN*(83), 51-71. doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n83.2017.1825>
- Sirvent, S., Gisbert, V., & Pérez, E. (2017). Los 7 principios de gestión de la calidad en ISO 9001. *3C Empresa*, 10-18. doi:<http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.10-18>
- Torres, G., Rodríguez, J., Inca, A., Castelo, Á., & Ríos, E. (2019). La gestión por procesos un sistema de control eficiente en las empresas. *Ciencia Digital*, 3(2), 495-514. doi:<https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i2.6.600>

- UNE-EN ISO 9001:2015. (septiembre de 2015). AENOR. *Norma Europea EN ISO 9001:2015*.
- Veintimilla-Rodas, J., Gómez-Bonilla, M., & Mora-Sánchez, N. (2019). Enfoque basado en la teoría para la mejora administrativa: análisis del modelo y actividades en el desarrollo . 593 *Digital Publisher*, 5(2), 44-55. doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2020.2.164>
- Velásquez, C., Aular, A., & Flores, E. (2020). Software para la evaluación de proveedores de la Gerencia Técnica de una Empresa del sector Petroquímico. *Ingeniería Industrial*, 7(25), 45-70. Obtenido de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/ingenieria/revista/Inge-Industrial/vol7-n25/vol7n252020.pdf>
- Verdesoto, O., Portero, C., & Salguero, Y. (2017). La importancia del Sistema de Gestión de Calidad en la Asociación Mutualista Ambato. *Revista Publicando*, 11(2), 726-740. Obtenido de [https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/download/629/pdf\\_437/2452](https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/download/629/pdf_437/2452)
- Villalobos, A. (2020). En busca de los Big Data: ¿Qué podrían hacer las empresas a cambio de información? El caso del sector automovilístico. 56. Universidad Loyola Andalucía. Obtenido de <https://repositorio.uloaya.es/bitstream/handle/20.500.12412/2257/TFG%20ALICIA%20VILLALOBOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Zambrano-Coronado, F., Berzosa-Saritama, J., Romero-Black, W., & Mora-Sánchez, N. (2020). Implementación de un modelo de Gestión para empresas textiles artesanales: Caso Almacenes Coronado. *593 Digital Publisher*, 5(6), 229-241. doi:[doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.394](https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.394)
- Zárraga, L., Molina, V., & Corona, E. (2018). La satisfacción del cliente basada en la calidad del servicio a través de la eficiencia del personal y eficiencia del servicio: un estudio empírico de la industria restaurantera. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 7(18), 46-65. Obtenido de <https://recai.uaemex.mx/article/view/9268/8377>

## ANEXOS

### Entrevista

Estimado entrevistado, este cuestionario tiene un propósito netamente académico y su objetivo es establecer un modelo de gestión organizacional bajo la norma ISO de calidad en la empresa comercial “Casa de Amortiguadores” de la ciudad de Machala. Sin más que acotar, se agradece de antemano su participación.

**1. ¿Puede usted definir el modelo de gestión organizacional como empírico y tradicionalista, o como uno orientado a los procesos? Describa también de manera general la forma en que administra la empresa.**

---

---

---

**2. ¿Cuenta usted con una persona delegada netamente para la gestión de la calidad?**

---

---

---

**3. ¿En la empresa han definido una Política de calidad? Explique las razones por las que sí/no lo ha hecho**

---

---

---

**4. ¿Cuál considera usted es la situación respecto a la capacidad del talento humano y los recursos económicos y tecnológicos en el caso de implementar un nuevo modelo de Gestión de la calidad?**

---

---

---

**5. ¿Conoce usted el modelo EFQM y la norma ISO de calidad? También indique si consideraría oportuno utilizar estas filosofías administrativas para la Gestión de la calidad y el incremento de la satisfacción de los clientes de la empresa**

---

---

---

A 1. Entrevista aplicada al Gerente de la empresa Casa de Amortiguadores

Detalle	Cumplimiento		
	Sí	No	Puede mejorar
La organización analiza el contexto y las necesidades de las partes interesadas			
La directiva demuestra liderazgo en la toma de decisiones y soporte a los procesos			
La organización cuenta con una planificación, metas y objetivos organizacionales definidos			
El talento humano desarrolla un programa de formación			
Dentro de la organización se desarrolla una comunicación interna clara y efectiva			
La organización sabe comunicar a sus partes interesadas los aspectos importantes para ellas			
La organización usa Fichas de procesos para definir las competencias, actividades y responsabilidades			
La organización cuenta con una documentación clara y definida			
La organización evalúa el desempeño del talento humano			
La organización evalúa el desempeño de los procesos			
La organización mide, sigue y controla la satisfacción del cliente			
La directiva revisa y aporta a los cambios necesarios para mejorar la calidad			

A 2. Ficha de observación utilizada para identificar los aspectos relativos a la calidad en la empresa Casa de Amortiguadores

<b>Proceso</b>	Ventas y comercialización	<b>Responsable del proceso</b>	Asesor comercial
<b>Objetivo:</b> Asesorar al cliente con el propósito de ofertar los productos que mejor satisfagan sus necesidades, considerando la estructuración de una oferta integral de piezas y repuestos automotrices y de motocicletas			
<b>Alcance:</b> - Inicia con un requerimiento del cliente - Termina con la facturación o descarte de los productos			
<b>Entradas</b>		<b>Salidas</b>	
- Necesidades del cliente - Información personal del cliente		- Productos - Factura - Servicio post venta	
<b>Variable a controlar</b>		<b>Inspección y control</b>	
- Nivel de satisfacción del cliente		- El asesor comercial deberá gestionar una base de datos de las ventas concretadas para comunicarse con los clientes dentro del período de garantía de los productos adquiridos para verificar su funcionamiento y estado	
<b>Indicador</b>			
- Net Promoter Score: Se deberá aplicar el instrumento para verificar si el cliente recomendaría a la empresa con sus amigos y familiares, tomando en cuenta una escala del 1 al 10, donde los valores que reflejan el éxito de la transacción son 9 y 10			
<b>No conformidades</b>		<b>Acciones preventivas</b>	
Repuestos con problemas de fábrica		Mantener siempre un stock de productos para cambiarlos con los productos no conformes que sean devueltos	

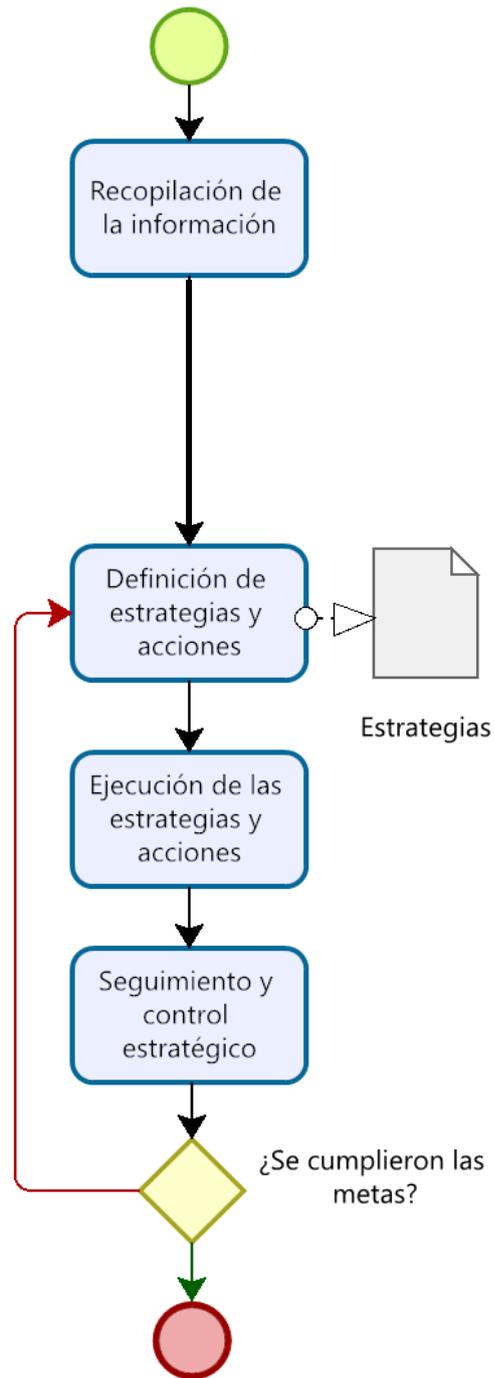
*A 3. Ficha del proceso Ventas y comercialización*

<b>Proceso</b>	Talento Humano	<b>Responsable del proceso</b>	Gerente
<b>Objetivo:</b> Planear y organizar las actividades del talento humano relativas al desempeño y formación			
<b>Alcance:</b> - Inicia con la determinación de las necesidades de la empresa y las partes interesadas que delimitan el desarrollo de las actividades humanas - Termina con la retroalimentación del desempeño laboral			
<b>Entradas</b>		<b>Salidas</b>	
- Datos relacionados a las actividades humanas - Datos de los procesos		- Plan de formación del talento humano - Índice de desempeño laboral - Plan de bienestar laboral	
<b>Variable a controlar</b>		<b>Inspección y control</b>	
- Desempeño laboral		- El Gerente deberá evaluar los protocolos de atención al cliente, las quejas recibidas, el NPE y el volumen de ventas alcanzado por el Asesor comercial	
<b>Indicador</b>			
- Índice de desempeño laboral de Guartán, Torres y Ollague: Se deberá utilizar una matriz automatizada en la Hoja de cálculo para registrar el cumplimiento o incumplimiento en distintas dimensiones de forma diaria			
<b>No conformidades</b>		<b>Acciones preventivas</b>	
Desacato de órdenes y duplicación de actividades		Establecer un plan de recompensas por cumplimiento y exponer las responsabilidades de los procesos en lugares visibles	

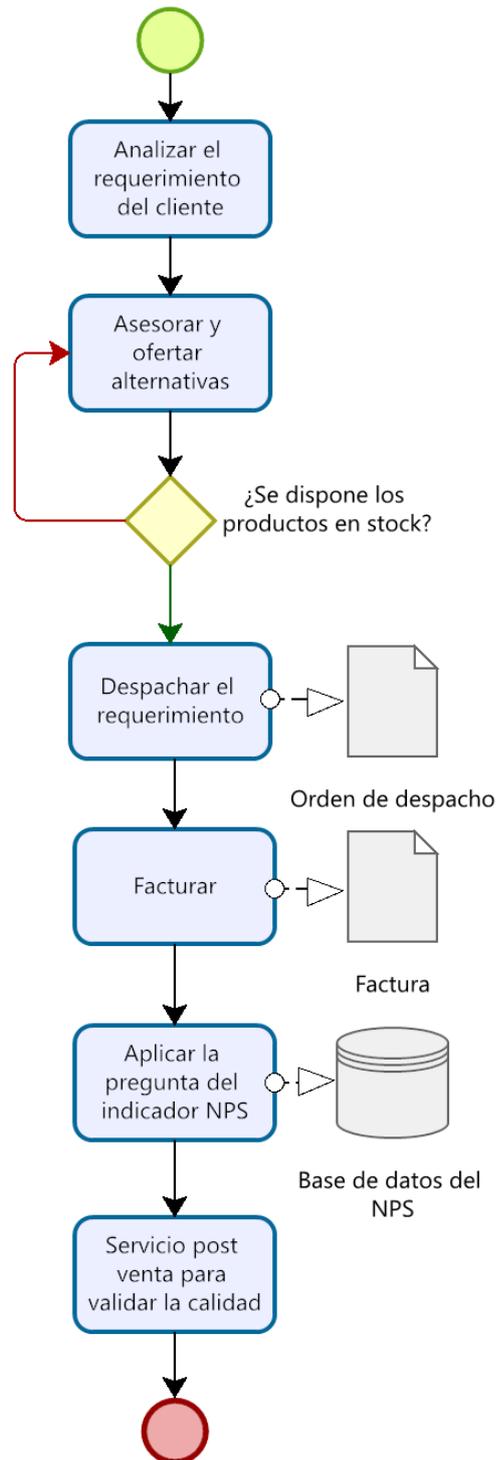
*A 4. Ficha del proceso Talento Humano*

<b>Proceso</b>	Gerencia	<b>Responsable del proceso</b>	Gerente
<b>Objetivo:</b> Planificar y establecer las metas y objetivos organizacionales, el cumplimiento de las normativas legales y la gestión de la calidad			
<b>Alcance:</b> - Inicia con las necesidades y requerimientos de las partes interesadas - Termina con la satisfacción del cliente			
<b>Entradas</b>		<b>Salidas</b>	
- Contexto de la organización - Necesidades y requerimientos de las partes interesadas - Datos de los procesos - Política de calidad		- Cambios en los procesos orientados a la mejora continua - Nivel de cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales	
<b>Variable a controlar</b>		<b>Inspección y control</b>	
- Quejas de los clientes - Eficiencia de los procesos		- El Gerente deberá medir, seguir y controlar el desarrollo de todos los procesos, proponer mejores y desarrollar medidas preventivas y correctivas para cumplir con las necesidades y expectativas de las partes interesadas, sobre todo para elevar el nivel de satisfacción del cliente y disminuir las quejas	
<b>Indicador</b>			
- Porcentaje de procesos optimizados: Se deberá gestionar las quejas de los clientes para después analizarlas mediante la técnica del árbol de problemas y con esta información determinar en qué procesos se está comprometiendo la calidad de los productos y servicios			
<b>No conformidades</b>		<b>Acciones preventivas</b>	
Ambigüedad en los procesos y pérdida de información		Incorporar y validar el funcionamiento de un sistema de información gerencial y la base de datos de los procesos	

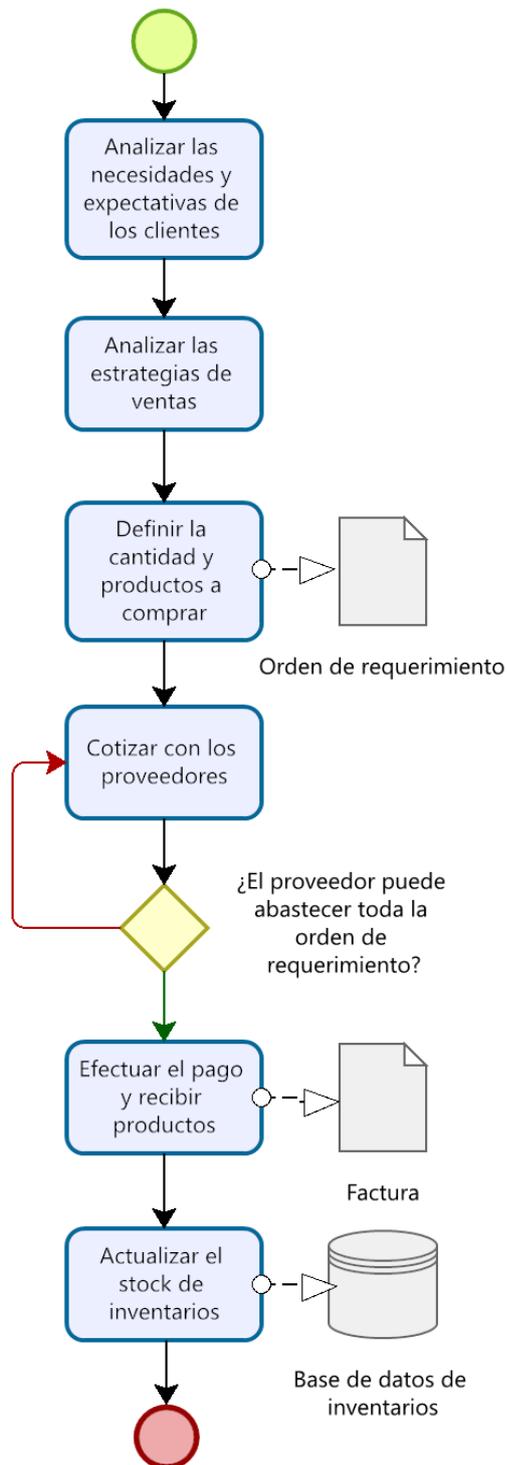
*A 5. Ficha del proceso Gerencia*



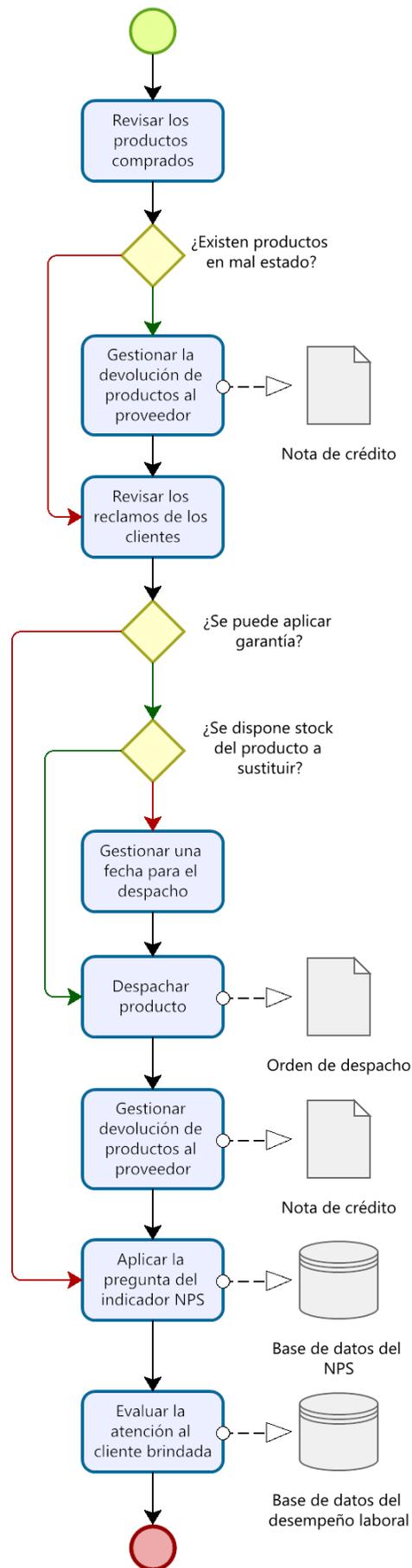
A 6. Diagrama de flujo del proceso de Dirección gerencial



A 7. Diagrama de flujo del proceso de Comercialización



A 8. Diagrama de flujo del proceso de Compras



A 9. Diagrama de flujo del proceso de Aseguramiento de la calidad