



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA BIOLÓGICA

TÍTULO DE MAGÍSTER EN SISTEMAS DE GESTIÓN

**Diagnóstico inicial y propuesta de implementación de un sistema de gestión
de la calidad basado en la norma ISO 9001:2008 en la empresa
Universologic S.A.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Mera Paredes, María Belén

DIRECTOR: Lastra Vélez, Jaime Gustavo, Mg

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister.

Jaime Gustavo Lastra Vélez

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado Diagnóstico inicial y propuesta de implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2008 en la empresa Universologic S.A., realizado por María Belén Mera Paredes, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Quito, noviembre de 2015

Mg. Jaime Gustavo Lastra Vélez

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, María Belén Mera Paredes, declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Diagnóstico inicial y propuesta de implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2008 en la empresa Universologic S.A., de la Titulación Magíster en Sistemas de Gestión, siendo Jaime Gustavo Lastra Vélez director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad".

María Belén Mera Paredes
C.I. 1715957948

DEDICATORIA

A mis padres.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de culminar un reto más en mi vida profesional, a mis padres por su apoyo y amor incondicional, a los señores Freddy Jácome, Adolfo Manzolini, Margarita Mera y Patricia Jácome por haberme abierto las puertas de su empresa UNIVERSOLOGISTIC S.A. y por su ayuda y tiempo dedicado durante la realización del presente trabajo de investigación, y al Mg. Jaime Lastra por su guía y soporte.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Carátula	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	x
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. INFORMACIÓN SOBRE UNIVERSOLOGISTIC S.A.	6
2.1. Historia de Universologic S.A.	7
2.2. Clientes de Universologic S.A. y tipo de productos que manejan	7
2.2.1. Cedetec S.A.....	8
2.2.2. Energía y Petróleos Enerpetrol S.A.....	9
2.2.3. Delta Mackalles Cia. Ltda.	10
2.2.4. Incorea Cables Cia. Ltda.	10
2.2.5. Comercial K&B	11
2.2.6. Autoespinosa Motores Aemotors S.A.....	11
2.2.7. XRChitecture	12
2.2.8. De La Cueva Constante Eva Lucía – Mondoagua	12
2.2.9. Medical Equipment	12
2.3. Procesos ejecutados por UNIVERSOLOGISTIC S.A.	12
2.3.1. Recepción.....	13
2.3.2. Almacenamiento	14
2.3.3. Preparación de Pedidos y Despachos.....	15
2.3.4. Cortes de cables y alambres	16
2.3.5. Transporte de mercadería hacia los clientes finales	17
2.3.6. Logística inversa (devoluciones)	18

2.4.	Instalaciones y equipos	18
2.5.	Sistema informático	19
2.6.	Personal	21
2.7.	Otros Proveedores	21
2.8.	Entorno en el que se desarrolla UNVERSOLOGISTIC S.A. Análisis PEST.	22
2.8.1.	Entorno Político y Legal.....	22
2.8.1.1.	<i>El gobierno de Rafael Correa y el Índice de Riesgo País</i>	22
2.8.1.2.	<i>Requerimientos legales para el funcionamiento de una empresa</i>	23
2.8.1.3.	<i>Impacto del entorno político y legal en el desempeño de UNVERSOLOGISTIC S.A.</i>	24
2.8.2.	Entorno Económico	24
2.8.2.1.	<i>El cambio de la matriz productiva</i>	24
2.8.2.2.	<i>La apreciación del dólar y la caída del precio del petróleo desde el 2014</i>	27
2.8.2.3.	<i>Restricción a las importaciones y certificados de calidad.</i>	28
2.8.2.4.	<i>Aplicación de Salvaguardias</i>	29
2.8.2.5.	<i>Impacto del entorno económico en el desempeño de UNVERSOLOGISTIC S.A.</i>	30
2.8.3.	Entorno Social y Demográfico	32
2.8.3.1.	<i>Políticas sociales del Gobierno del Ecuador</i>	32
2.8.3.2.	<i>Ubicación de UNVERSOLOGISTIC S.A en el Distrito Metropolitano de Quito</i>	33
2.8.3.3.	<i>Impacto del entorno demográfico y social en el desempeño de UNVERSOLOGISTIC S.A.</i>	33
2.8.4.	<i>Entorno Tecnológico</i>	34
2.8.4.1.	<i>Impacto del entorno tecnológico en el desempeño de UNVERSOLOGISTIC S.A.</i>	35
2.9.	Investigación de Mercado	35
2.9.1.	Definición del Problema.....	35
2.9.2.	Diseño de la Investigación.....	36
2.9.3.	Población y Muestra	40
2.9.4.	Resultados de la investigación de mercado	40
2.10.	Análisis FODA	51
2.10.1.	Fortalezas	51
2.10.2.	Debilidades	51
2.10.3.	Oportunidades	52
2.10.4.	Amenazas.....	52
3.	MARCO TEÓRICO.....	54
3.1.	Norma ISO 9001:2008	55

4. DIAGNÓSTICO INICIAL DE UNIVERSOLOGISTIC S.A. CON RESPECTO A LA NORMA ISO 9001:2008 Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	72
4.1. Auditoria de Diagnóstico	73
4.2. Recursos Requeridos Para la Implementación y Certificación de UNIVERSOLOGISTIC S.A. según la norma ISO 9001:2008.....	74
4.3. Plan de implementación sugerido	77
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
5.1. CONCLUSIONES.....	82
5.2. RECOMENDACIONES	84
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
7. ANEXOS.....	90
7.1. ANEXO 1: Clientes Finales de CEDETEC S.A.	91
7.2. ANEXO 2: Mapa de Procesos y su interacción.....	92
7.3. ANEXO 3: Entrevistas de profundidad	93
7.3.1. CEDETEC S.A. Carlos Octavio Valencia. Gerente General.....	93
7.3.2. CEDETEC S.A. Cristina Arauz. Director Administrativo Financiero	97
7.3.3. CEDETEC S.A. Priscila Realpe. Auxiliar de Ventas y Logística.....	100
7.3.4. ENERPETROL S.A. Gabriela Proaño. Ejecutiva de Ventas y Manejo de Bodegas e Inventario	103
7.3.5. INCOREA CABLES CIA. LTDA. Paulina Ulrich. Jefe de Ventas y Compras.	106
7.3.6. DELTA MACKALLES CIA. LTDA. Ramiro Beltrán. Jefe de Ventas Matriz.....	109
7.3.7. COMERCIAL K&B. Carmen Gallardo. Gerente General y propietaria de la empresa.	112
7.4. ANEXO 4: Auditoria de Diagnóstico.....	115
7.4.1. CLAÚSULA 4: SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD	115
7.4.2. CLAÚSULA 5: RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	120
7.4.3. CLAÚSULA 6: GESTIÓN DE RECURSOS	125
7.4.4. CLAÚSULA 7: EJECUCIÓN DEL SERVICIO	127
7.4.5. CLAÚSULA 8: MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	137
7.5. ANEXO 5: Plan Detallado de Implementación de la Documentación del Sistema de Gestión de Calidad según requerimientos ISO 9001:2008.....	143

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Industrias Priorizadas	25
Tabla 2 Industrias Estratégicas	26
Tabla 3: Impacto de UNIVERSOLOGISTIC S.A. en el desempeño de sus clientes	47
Tabla 4: Incidentes ocurridos atribuibles a UNIVERSOLOGISTIC S.A. que desencadenaron reclamos de sus clientes	47
Tabla 5: Cumplimiento de UNIVERSOLOGISTIC S.A. con respecto a cada cláusula de la .	74
Tabla 6: Recursos requeridos para la implementación del sistema de calidad y su certificación según ISO 9001:2008.....	74
Tabla 7. Cronograma de Implementación sugerido a UNIVERSOLOGISTIC S.A.	78
Tabla 8 Clientes finales de CEDETEC S.A.	91
Tabla 9. Resultados de la Auditoría de Diagnóstico con respecto a la Cláusula 4 de la norma ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestión de Calidad	115
Tabla 10. Resultados de la Auditoría de Diagnóstico con respecto a la cláusula 5 de la norma ISO 9001:2008 – Responsabilidad de la Dirección	120
Tabla 11. Resultados de la Auditoría de Diagnóstico con respecto a la cláusula 6 de la norma ISO 9001:2008 – Gestión de Recursos.....	125
Tabla 12. Resultados de la Auditoría de Diagnóstico con respecto a la cláusula 7 de la norma ISO 9001:2008 – Ejecución del Servicio	127
Tabla 13. Resultados de la Auditoría de Diagnóstico con respecto a la cláusula 8 de la norma ISO 9001:2008 – Medición, Análisis y Mejora.....	137
Tabla 14 Plan de implementación de la Documentación que forma parte del Sistema de Gestión de Calidad según ISO 9001:2008	143

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Clientes de UNIVERSOLOGISTIC S.A.	8
Ilustración 2: Cuidado de la Calidad del Producto.....	42
Ilustración 3: Cumplimiento de los Procesos y Procedimientos	43
Ilustración 4 Cumplimiento tiempos de entrega.....	43
Ilustración 5: Buen trato por parte de la persona de contacto	44
Ilustración 6: Buen Precio del Servicio	45
Ilustración 7: Satisfacción del cliente final	46
Ilustración 8 Mapa de Procesos de UNIVERSOLOGISTIC S.A. y su interacción	92

RESUMEN

La presente investigación se realizó en la empresa UNIVERSOLOGISTIC S.A., la cual brinda servicios de operación logística de productos no perecibles, principalmente cables y alambres. Ésta empresa no tiene implementado un sistema de gestión de calidad; sin embargo, sus directivos están interesados en conocer qué les falta implementar para certificarse en la norma ISO 9001:2008.

Para cumplir con este cometido, se conoció la percepción del servicio por parte de los principales clientes directos de UNIVERSOLOGISTIC S.A., quienes representan el 90% de la facturación mensual, a través de entrevistas personales con las personas de contacto. Se hizo además un análisis del entorno político, económico, social y tecnológico en el cuál se desarrolla la organización, para posteriormente hacer un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Además, se revisaron los procesos implementados por UNIVERSOLOGISTIC S.A. y su interacción, y posteriormente se hizo una auditoria de diagnóstico, con el fin de verificar el grado de cumplimiento de los procesos de UNIVERSOLOGISTIC S.A. con la norma ISO 9001:2008, y se propuso un plan de implementación de un sistema de gestión de calidad incluyendo presupuestos y propuestas de mejora.

PALABRAS CLAVE: sistema de gestión de calidad, ISO 9001:2008, diagnóstico inicial, análisis FODA, proceso, interacción, plan de implementación.

ABSTRACT

This investigation was executed in UNIVERSOLOGISTIC S.A., an enterprise which provides logistics services of non-perishable products, mainly wires. They don't have an implemented Quality System; however, their executives want to know what is missing to implement in order to be certified in ISO 9001:2008.

In order to achieve this commitment, the perception of the most important customers of UNIVERSOLOGISTIC S.A., who represent the 90% of the monthly invoice, was known through personal interviews with their main contact points. In addition, the political, economic, social and technological environment was analyzed. Then, a SWOT analysis was performed (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).

In addition, the processes implemented and executed by UNIVERSOLOGISTIC S.A. and their interaction were deeply checked through a diagnostic audit against ISO 9001:2008 requirements, considering also the customer, legal and own requirements. An implementation plan was proposed based on the GAP analysis, which includes also the needed resources (mainly time and money).

KEY WORDS: quality system, ISO 9001:2008, diagnostic audit, SWOT analysis, process, interaction, implementation plan.

1. INTRODUCCIÓN

Cada vez son más las empresas en el Ecuador y a nivel mundial, que contratan los servicios de operación logística a organizaciones especializadas en el almacenamiento, distribución y transporte de productos. Según (Suplemento Comercial El Comercio, 2015) cuando una organización contrata los servicios logísticos a una empresa especializada optimiza gastos de transporte, no incurre en gastos asociados a la implementación de equipos, no necesita adquirir espacios adicionales, y principalmente no necesita dedicarse a una actividad que no es parte de su negocio. Sin embargo, la empresa contratante debe asegurar que sus proveedores cumplen con sus requerimientos mínimos de calidad.

UNIVERSOLOGISTIC S.A. es una empresa especializada que brinda servicios de operación logística, principalmente de cables y de otros productos no perecibles ni tecnológicos, la cual no tiene implementado un sistema de gestión de calidad. Sin embargo, sus directivos están conscientes de la ventajas de contar con una certificación en la norma ISO 9001:2008, la cual entre otros beneficios les permitiría retener a sus clientes actuales, conseguir nuevos clientes, aumentar la productividad y por ende la rentabilidad de sus operaciones y mejorar la calidad del servicio que ahora mismo ofertan; es decir, tener una ventaja competitiva frente a otras empresas dedicadas a la misma actividad.

Para ello, se verificaron los procesos ejecutados por UNIVERSOLOGISTIC S.A. y su interacción, se analizó el entorno en el cuál se desarrolla la organización y se hizo una investigación de mercado con el fin de conocer cuál es la percepción de los clientes con respecto a los servicios que UNIVERSOLOGISTIC S.A. brinda. En función de este análisis se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización (Capítulo 2).

Posteriormente se hizo un diagnóstico inicial con el fin de verificar el grado de cumplimiento de los procesos de UNIVERSOLOGISTIC S.A. con la norma ISO 9001:2008, considerando los requerimientos de los clientes, legales y los propios de la empresa. Se propuso un plan de implementación de un sistema de gestión de calidad basado en procesos, incluyendo presupuestos, el cual queda a discreción de la organización la decisión de implementarlo o no. Además se elaboró un plan exclusivo para la implementación de la documentación (Capítulo 4 y Anexos 4 y 5).

Es importante recalcar que al momento de la ejecución del presente trabajo, la versión vigente de la norma ISO 9001 fue la expedida en el año 2008. Sin embargo, en septiembre del 2015, cuando el trabajo ya estuvo ejecutado, entró en vigencia la norma ISO 9001:2015, la cual tiene algunos cambios con respecto a la versión antecesora, y que tendrán que ser consideradas por UNIVERSOLOGISTIC S.A. en caso de que decidan optar por la certificación.

2. INFORMACIÓN SOBRE UNIVERSOLOGISTIC S.A.

2.1. Historia de Universologic S.A.

UNIVERSOLOGISTIC S.A. es una empresa familiar constituida en noviembre del 2010, la cual brinda a sus clientes el servicio de logística, bodegaje y almacenamiento de productos no perecibles. Están ubicados en la ciudad de Quito, en la Avenida de los Eucaliptos E3-23 y De los Cipreses, sector UVN, Parque de los Recuerdos.

El Señor Freddy Jácome, actual Gerente de Operaciones, tuvo la idea de fundar UNIVERSOLOGISTIC S.A., cuando aún laboraba en CEDETEC S.A., empresa dedicada a la comercialización de cables y alambres en el Ecuador. En ese entonces, CEDETEC S.A. contrataba los servicios de un tercero para el manejo de la logística de sus productos; sin embargo, el Sr. Jácome pudo percibir que los clientes finales no estaban satisfechos con el servicio provisto por su operador logístico, por lo que le propuso a CEDETEC S.A. hacerse cargo de la logística a través de su propia empresa.

Desde su creación, UNIVERSOLOGISTIC S.A. se ha especializado en el manejo logístico de cables y alambres eléctricos y de telecomunicaciones; sin embargo, también brinda servicios, principalmente de almacenamiento, de purificadores de agua, tableros decorativos para la construcción y equipos para hospitales. En el pasado manejaron también la logística de zapatos.

2.2. Clientes de Universologic S.A. y tipo de productos que manejan

En la siguiente figura se puede visualizar cuáles son los 10 clientes de UNIVERSOLOGISTIC S.A. en función del porcentaje de facturación.

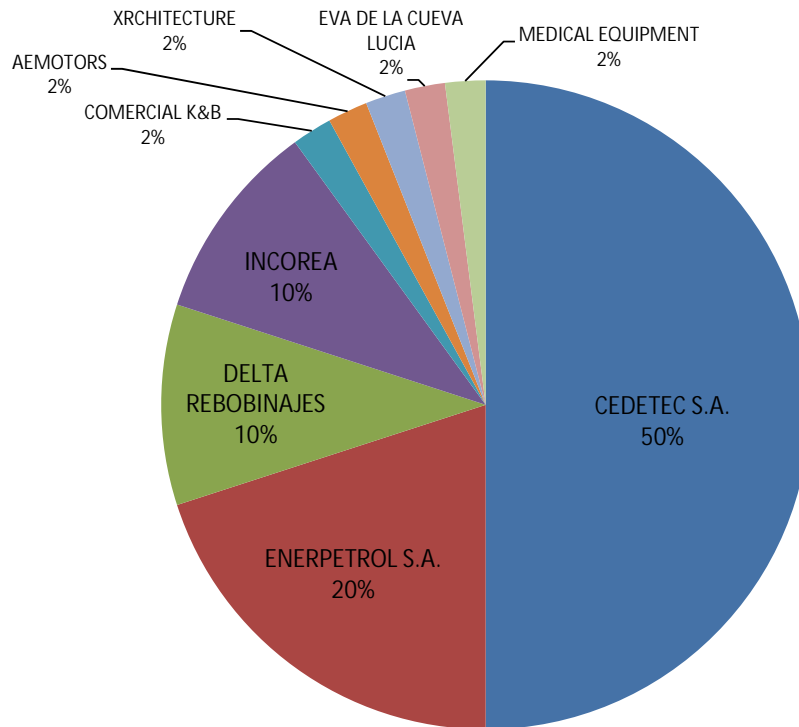


Ilustración 1: Clientes de UNIVERSOLOGISTIC S.A.

Elaborado por: María Mera

Fuente: UNIVERSOLOGISTIC S.A.

Con el fin de comprender mejor la operación de UNIVERSOLOGISTIC S.A., a continuación, se hace una breve reseña de sus principales clientes y del tipo de productos que cada uno maneja.

2.2.1. Cedetec S.A.

Forma parte del Grupo Centelsa, empresa fabricante de conductores eléctricos con presencia en Colombia, Venezuela, Perú, Ecuador y Panamá. Según (Bolsa Mexicana de Valores, S.A.B. de C.V., 2012), en agosto del 2012, Viakable Internacional, S.A. de C.V., una subsidiaria al 100% de Xignux S.A. de C.V, compró el 100% de las acciones del Grupo Centelsa.

CEDETEC S.A. es la comercializadora en Ecuador de los cables que CENTELSA (Cables de Energía y de Telecomunicaciones S.A.) fabrica en Colombia. Dentro del portafolio de CENTELSA están los siguientes productos:

- Cables para la construcción.
- Cables para instrumentación y control.
- Cables para baja, media y alta tensión.
- Cables para telecomunicaciones.
- Cables flexibles.
- Cables de cobre desnudo.
- Cables de aluminio desnudo.
- Alambres magneto.

CEDETEC S.A. representa para UNIVERSOLOGISTIC S.A. el 50% de su facturación, y maneja la logística de todos los productos antes mencionados. Los servicios prestados a CEDETEC S.A. son recepción, almacenamiento, corte de cables, preparación y despacho, y transporte (entrega) de producto a los clientes finales de CEDETEC S.A. Los clientes finales de CEDETEC S.A. están detallados en el anexo 1.

Como servicio adicional, CEDETEC S.A. tiene acceso al sistema informático para el manejo de inventarios de UNIVERSOLOGISTIC S.A. En la sección 2.5 se explica a detalle la interacción de ambas empresas a través de éste sistema.

2.2.2. Energía y Petróleos Enerpetrol S.A.

Empresa especializada en la venta al por mayor de material para el sector eléctrico, energético, petrolero y de telecomunicaciones. Son representantes en el Ecuador de empresas fabricantes de cables como Prysmian de Brasil, o Zhejian Zhalong Cable de China, así como también de otras empresas internacionales que fabrican productos que pertenecen al ramo.

ENERPETROL S.A. representa el 20% de la facturación de UNIVERSOLOGISTIC S.A., y manejan la logística principalmente de cables eléctricos y de telecomunicaciones, accesorios para redes eléctricas y paneles solares. El servicio brindado a esta empresa consiste en la recepción y almacenamiento de productos importados, preparación y despacho de pedidos. El transporte y entrega a los clientes finales lo hace ENERPETROL S.A. por su cuenta, por lo que sus transportistas se acercan a las instalaciones de UNIVERSOLOGISTIC S.A. a retirar los pedidos.

Los principales clientes de ENERPETROL S.A. son petroleras, empresas eléctricas y de telecomunicaciones, con los cuales UNIVERSOLOGISTIC S.A. no tiene ninguna relación.

2.2.3. Delta Mackalles Cia. Ltda.

Su principal actividad es la representación y venta al por mayor y menor de material de rebobinado, motores, generadores, maquinarias, aparatos eléctricos y demás partes y piezas. Tiene presencia en Quito y Guayaquil, ciudades en las que cuenta con bodegas propias. Contrata los servicios de almacenamiento, preparación y despacho de alambres eléctricos y barniz, entre otros productos, principalmente por la falta de espacio.

DELTA MACKALLES CIA. LTDA. es además cliente de CEDETEC S.A., y dentro del portafolio de productos que distribuye están los cables fabricados por CENTELSA.

El transporte y entrega a los clientes finales los hace DELTA MACKALLES CIA. LTDA. por su cuenta, por lo que en ocasiones puede solicitar a UNIVERSOLOGISTIC S.A. se le entregue los pedidos en sus bodegas, o puede enviar a los transportistas directamente para su retiro. UNIVERSOLOGISTIC S.A. no tiene ninguna relación con los clientes finales de DELTA MACKALLES CIA. LTDA.

Ésta empresa representa el 10% de la facturación de UNIVERSOLOGISTIC S.A.

2.2.4. Incorea Cables Cia. Ltda.

Empresa dedicada a la importación y venta de cables para uso eléctrico, telefónico y de comunicación. Es el importador y representante exclusivo en el Ecuador de General Cable, una empresa estadounidense con presencia en América Latina, Europa, África y Asia Pacífico. Distribuye además cables adquiridos a nivel local, incluyendo los de CENTELSA, por lo que es también cliente directo de CEDETEC S.A.

Tiene su bodega propia en Quito; sin embargo, por la falta de espacio, contrata a UNIVERSOLOGISTIC S.A. para la recepción y almacenamiento de productos importados y compras locales (CEDETEC S.A.), y preparación y despacho de pedidos.

El transporte y entrega a los clientes finales los hace INCOREA CABLES CIA. LTDA. directamente, por lo que en ocasiones puede solicitar a UNIVERSOLOGISTIC S.A. se le entregue los pedidos en sus instalaciones, o puede enviar a los transportistas directamente para su retiro. UNIVERSOLOGISTIC S.A. no tiene ninguna relación con los clientes finales de INCOREA CABLES CIA. LTDA.

Su facturación representa el 10% del negocio de UNIVERSOLOGISTIC S.A.

2.2.5. Comercial K&B

Empresa dedicada a la comercialización de cables eléctricos y telefónicos, así como material de ferretería y eléctrico. UNIVERSOLOGISTIC S.A. le brinda servicios de recepción, almacenamiento, cortes de cables, preparación y despacho de su mercadería. El transporte a los clientes finales lo hace por su cuenta, por lo que UNIVERSOLOGISTIC S.A. no tiene ninguna relación con los clientes finales de COMERCIAL K&B.

COMERCIAL K&B es un cliente reciente de UNIVERSOLOGISTIC S.A. y representa el 2% de su facturación, pero tiene expectativas de crecimiento al mediano y largo plazo.

2.2.6. Autoespinosa Motores Aemotors S.A.

Su actividad económica es la comercialización de productos y equipos para la industria petrolera, entre esos cables eléctricos, de comunicaciones, accesorios para redes eléctricas, material eléctrico, etc. Sus clientes principales son entidades del estado.

UNIVERSOLOGISTIC S.A. le brinda servicios de recepción, almacenamiento, preparación y despacho de sus productos. El transporte a los clientes finales lo hace por su cuenta. UNIVERSOLOGISTIC S.A. no tiene ninguna relación con los clientes finales de AUTOESPINOSA MOTORES AEMOTORS S.A. Representa el 2% de la facturación mensual de UNIVERSOLOGISTIC S.A.

2.2.7. XRChitecture

Es una empresa dedicada a la arquitectura y diseño, la cual utiliza los servicios de UNIVERSOLOGISTIC S.A. para almacenar tableros de madera decorativos para la construcción. Representa el 2% de la facturación mensual de UNIVERSOLOGISTIC S.A.

2.2.8. De La Cueva Constante Eva Lucía – Mondoagua

Es una empresa cuya actividad económica se basa en la importación y venta al por menor de equipos de purificación de agua. Contrata los servicios de UNIVERSOLOGISTICS S.A. para el almacenamiento de sus productos y preparación de pedidos. Disponen de sus propios medios de transporte, por lo que UNIVERSOLOGISTICS S.A. no tiene relación con sus clientes directos. Representa el 2% de la facturación mensual de UNIVERSOLOGISTIC S.A.

2.2.9. Medical Equipment

Empresa que importa y comercializa equipos e inmobiliario para hospitales (camas, camillas, sillas, mesas de cirugía, etc). Contrata los servicios de UNIVERSOLOGISTICS S.A. para el almacenamiento de sus productos y preparación de pedidos. Disponen de sus propios medios de transporte, por lo que UNIVERSOLOGISTICS S.A. no tiene relación con sus clientes directos. Sus principales clientes son hospitales públicos y de la región amazónica. Representa el 2% de la facturación mensual de UNIVERSOLOGISTIC S.A.

2.3. Procesos ejecutados por UNIVERSOLOGISTIC S.A.

UNIVERSOLOGISTIC S.A. no tiene implementado un Sistema de Gestión de Calidad basado en procesos. En el anexo 2 se encuentra el mapa de procesos y su interacción, el cual fue levantado una vez que se conoció la operación y los procesos actuales. A continuación, se describen brevemente los procesos que conforman el servicio que brinda UNIVERSOLOGISTIC S.A.

2.3.1. Recepción

Sólo en las mañanas se recibe mercadería importada o de compras locales. En promedio se reciben 4 camiones y de 2 a 3 trailers semanales.

La mercadería se recibe con una guía de remisión en la que constan los materiales y bultos a recibir. Antes de iniciar con la descarga, el personal operativo debe confirmar que el número de bultos descritos en dicha guía coincide con la mercadería que está dentro del camión. Durante la descarga, el personal operativo deberá inspeccionar visualmente el estado del material y reportar cualquier novedad como daños, roturas, errores de identificación, etc.

En el caso de bobinas, cada una tiene un código único de identificación, mientras que en el caso de alambres y cables livianos, se inspeccionan únicamente pallets completos. En un pallet pueden llegar cables de distintos colores y tipos. Cada pallet llega envuelto con plástico transparente, sobre el cual se coloca un número secuencial y su contenido (tipo de alambre o cable, color y número de cajas). Tanto el código de las bobinas como la identificación de los pallets se registran manualmente en una hoja independiente. En cuanto a los otros productos que almacena UNIVERSOLOGISTIC S.A., se verifica la cantidad y el estado de los bultos y se confirma contra los documentos provistos.

Una vez que el camión ha sido descargado completamente, en la guía de remisión se registra la hora de ingreso y de salida del camión, cualquier tipo de novedad que presente la mercadería recibida, y se adjunta una copia de la liquidación de aduana y factura, únicamente con fines informativos. Adicionalmente se completa el formulario *Registro de Ingreso de Vehículos para Descargue de Mercadería* con toda la información requerida, se registran las novedades y se solicita la firma del transportista confirmando el estado en el que se recibió la mercadería.

En el caso de mercadería importada, el Gerente de Operaciones proporciona a uno de los auxiliares de bodega una copia del packing list, documento emitido por el exportador, en el cual detalla: códigos y descripción de los materiales, cantidades, unidad, presentación y número de pallets a recibir. La información del packing list debe coincidir con los registros manuales. En caso de haber diferencias, se hace una segunda verificación física del material recibido. Una vez verificada la importación, el Gerente de Operaciones ingresa al sistema la mercadería recibida.

Si se recibe mercadería en mal estado, ésta ingresa al sistema a una ubicación denominada “en observación”, y UNIVERSOLOGISTIC S.A. notifica de inmediato al dueño de la mercadería. Mientras la mercadería esté “en observación”, UNIVERSOLOGISTIC S.A. no podrá facturar ni hacer ningún tipo de movimiento.

2.3.2. Almacenamiento

Los pallets son almacenados en racks, en función de la información colocada sobre el plástico transparente durante el proceso de recepción. Dichos racks no están identificados físicamente, sin embargo, el personal conoce cómo es la distribución de los materiales dentro de la bodega. Únicamente, en caso de que ya no haya espacio en los racks, los pallets se colocan sobre el piso.

Por otro lado, las bobinas que no son tan pesadas se almacenan sobre pallets. Se puede colocar hasta ocho bobinas acostadas sobre un pallet, en dos niveles de 4 bobinas cada uno. Las bobinas pesadas se colocan sobre el piso directamente y se hace torre de todo el material posible. Las bobinas que pesan más de 2 toneladas, siempre se almacenan rodadas; no se pueden acostar por la difícil manipulación. El área para el almacenamiento de bobinas tampoco está identificada.

Los demás productos se almacenan en las áreas asignadas para cada cliente. Dichas áreas tampoco están identificadas.

Las condiciones ambientales no afectan a los productos almacenados en la bodega. Dado que no se almacenan productos inflamables, perecibles, de consumo masivo, refrigerados o tecnológicos, no amerita monitorear y/o controlar la temperatura y humedad. Adicionalmente, por la naturaleza de los cables y de los pallets de madera, existe una concentración considerable de polvo en las áreas de almacenamiento; sin embargo, el polvo tampoco afecta a la calidad del producto almacenado.

Los principales clientes de UNIVERSOLOGISTIC S.A. suelen hacer inventarios de su mercadería cada 6 meses o cada año. Sin embargo, UNIVERSOLOGISTIC S.A. sólo hace inventarios parciales cuando detectan alguna novedad en cantidades (faltantes o sobrantes de mercadería).

2.3.3. Preparación de Pedidos y Despachos

La preparación de pedidos inicia a partir del mediodía, una vez que ha concluido el proceso de recepción. Todos los días se preparan y despachan pedidos para Guayaquil, Quito y Cuenca. Los pedidos que se reciben hasta las 4 de la tarde se preparan y despachan el mismo día. Si el destinatario está en Quito, el pedido puede llegar el mismo día, dependiendo del horario de recepción del cliente final. Caso contrario, el pedido llegará al día siguiente.

Para preparar un pedido es necesario generar una Orden de Trabajo (OT) en el sistema informático. Dicha Orden de Trabajo (OT) se imprime y se entrega al personal operativo para que prepare el material. La preparación consiste en colocar sobre pallets las cajas y bobinas a despachar, según lo solicitado por el cliente. No se podrá colocar sobre un mismo pallet la mercadería de más de un cliente. La mercadería se revisa en función de lo que indica la etiqueta de cada caja, sin considerar la información colocada a mano sobre el plástico durante la recepción.

Una vez preparado el pedido, uno de los auxiliares de bodega cuenta los bultos a despachar en total, y después el Gerente de Operaciones vuelve a verificar físicamente los materiales en función del código de material, metraje, color, identificación única y cantidades. Concluida ésta última revisión, los pallets se embalan con plástico transparente, y se coloca el nombre del cliente. Así se garantiza que el material dentro del pallet no es confundido durante el transporte y entrega. En el caso de las bobinas que no van dentro del pallet, se coloca también el nombre del cliente sobre la bobina directamente, en función de su código único de identificación detallado en la Orden de Trabajo (OT).

Al momento de cargar la mercadería dentro del camión, se debe garantizar que está debidamente asegurada, que el peso dentro del camión está bien balanceado y que no supera los límites permisibles, y además se debe considerar las instalaciones y equipos de los clientes. Por ejemplo, en los despachos a clientes que no tienen montacargas no se puede acostar las bobinas porque es muy difícil su manipulación. Si la mercadería se va a un destino del que no se tiene conocimiento sobre su infraestructura y procesos, las bobinas deben ir siempre rodadas. Cuando se despachan bobinas rodadas, éstas deben estar aseguradas con cuñas de madera y cualquier otro método que garantice que no se van a mover dentro del camión mientras está en movimiento. Estas especificaciones no están

escritas en ninguna parte, y los Gerentes de Operaciones y Proyectos las conocen por comentarios de los transportistas.

Una vez cargada la mercadería, se vuelve a verificar físicamente los pallets y bobinas solicitados con la Orden de Trabajo (OT), y si todo coincide, se solicita los datos del transportista y del camión para que el Gerente de Operaciones cierre la Orden de Trabajo (OT) en el sistema y genere la guía de remisión por duplicado. La guía original es para el cliente final y la copia es para el archivo secuencial de UNIVERSOLOGISTIC S.A. Es importante mencionar que UNIVERSOLOGISTIC S.A. no factura la mercadería a los clientes finales; los dueños de la mercadería son quienes generan las facturas y UNIVERSOLOGISTIC S.A. sólo genera guías de remisión para el traslado de la mercadería.

El proceso es igual para los otros productos que almacena UNIVERSOLOGISTIC S.A.

2.3.4. Cortes de cables y alambres

Cuando un cliente solicita menos metros de un cable o alambre que viene en bobina, UNIVERSOLOGISTIC S.A. debe cortar el cable y trasladar el tramo cortado a un nuevo carrete.

Una vez recibido el requerimiento, a través del sistema informático se generan la Orden de Trabajo (OT) y dos etiquetas por duplicado. La una etiqueta corresponde a la orden de corte, en la que consta el material, destinatario, dueño de la bobina, código único de identificación de la bobina, metraje original, metraje a cortar, saldo en bobina y responsable del corte. Ésta etiqueta se pega en el saldo. La otra etiqueta corresponde al corte, y se pega en el tramo que se va a entregar al cliente. En ésta consta el nombre del cliente, nombre y código del material, y cuántos metros han sido cortados.

La Orden de Trabajo (OT) además genera un formato para registrar el peso del cable a cortar. Este documento considera la tara, es decir el peso del carrete vacío en el cuál se va a enrollar el tramo cortado. Debido a que se conoce el metraje y peso de la bobina completa, información disponible en la etiqueta original del producto, es posible determinar el peso bruto y restar la tara para comprobar el peso neto del cable completo. Luego, por regla de tres se determina el peso de los metros a cortar, y sumando la tara se obtiene el peso bruto de la bobina a despachar.

Una vez que se genera la Orden de Trabajo (OT), el formato de pesos, y las 4 etiquetas, se solicita al operario que proceda a cortar el cable. La longitud del cable a cortar se comprueba mediante tres métodos: el primero es en base al metraje del cable, ya que casi todos tienen marcas a lo largo del cable, las cuales indican su longitud desde la base. Por lo tanto, la longitud marcada en la punta del cable menos los metros de cable a cortar indicarán el punto a cortar. El segundo método consiste en la visualización del medidor digital incorporado que tiene la máquina cortadora; dicho medidor indica el número de metros que se han desenrollado de la bobina inicial y que han pasado al nuevo carrete. Finalmente, se pesa el carrete que contiene el corte y se verifica que su peso bruto sea igual al calculado en el formato de pesos.

Sobre la punta de cada bobina cortada que contiene saldos se coloca un pedazo de taípe de color que corresponde a cada cliente, con el fin de identificar los saldos más fácilmente.

El duplicado de ambas etiquetas se pega en la documentación del corte que archiva UNIVERSOLOGISTIC S.A.

2.3.5. Transporte de mercadería hacia los clientes finales

UNIVERSOLOGISTIC S.A. debe transportar y entregar la mercadería en las instalaciones de los clientes finales de CEDETEC S.A. o en los destinos indicados por sus otros clientes. No cuenta con flota propia de camiones, por lo que se ve en la obligación de contratar éste servicio. Dentro del camión, la mercadería va identificada con el nombre del cliente, de modo que el conductor no se equivoque al momento de la entrega.

UNIVERSOLOGISTIC S.A. trabaja con proveedores que se encargan de conseguir los camiones necesarios en función de la mercadería a despachar a las distintas ciudades. Los transportistas también son responsables de devolver a UNIVERSOLOGISTIC S.A. las guías de remisión firmadas por el cliente final.

Los despachos a Guayaquil se hacen en camiones exclusivos, es decir transportan mercadería sólo de UNIVERSOLOGISTIC S.A., y por eso las entregas se garantizan hasta las 12 del día siguiente.

Las entregas en Cuenca, Loja, Ambato y Manta, se hacen mediante consolidación, es decir, se utilizan camiones que transportan mercadería de otros clientes a la ciudad de destino. El volumen de mercadería a despachar a éstas ciudades no amerita que se contrate un camión exclusivo. En estos casos, UNIVERSOLOGISTIC S.A. exige que su mercadería sea la primera en cargarse, y por lo tanto que vaya al fondo del camión. De este modo se garantiza el despacho de la totalidad de la mercadería, y también que el proceso de carga empiece puntual. Sin embargo, la mercadería de UNIVERSOLOGISTIC S.A. será la última en entregar en el destino final, motivo por el cuál no se acuerda un horario de entrega con el cliente, sólo se le informa que recibirá su pedido al día siguiente.

El proveedor de transporte hace el monitoreo de la ruta por GPS. UNIVERSOLOGISTIC S.A. no tiene acceso al sistema. Si hay alguna novedad en la noche, el proveedor o el transportista notifica la novedad al Gerente de Operaciones; caso contrario, al día siguiente los transportistas se comunican indicando qué mercadería ha sido entregada. De haber novedades, UNIVERSOLOGISTIC S.A. notifica vía correo electrónico de inmediato a los clientes finales.

2.3.6. Logística inversa (devoluciones)

El cliente solicita vía correo electrónico que se retire el material de las instalaciones del cliente final. UNIVERSOLOGISTIC S.A. coordina el retiro y una vez que llega a sus instalaciones se revisa que el producto esté bien y se hace el ingreso al sistema. Una vez ingresada la mercadería en el sistema, UNIVERSOLOGISTIC S.A. notifica al cliente final, incluyendo el estado de la mercadería recibida.

Por lo general, el producto retorna a las bodegas de UNIVERSOLOGISTIC S.A. con guías de remisión generadas por el cliente. En casos de errores durante la preparación o despacho detectados durante la entrega-recepción de la mercadería, el producto devuelto regresa con la guía de remisión emitida por UNIVERSOLOGISTIC S.A.

2.4. Instalaciones y equipos

UNIVERSOLOGISTIC S.A. actualmente opera en instalaciones arrendadas, las cuales tienen una capacidad operativa de 5000m³. En la planta alta está la oficina administrativa, en

la que laboran diariamente la Gerente General, el Gerente de Operaciones y el Gerente de Proyectos. Aquí también se archiva la documentación de la empresa. En la planta baja cuentan con una oficina administrativa adicional para la parte operativa. Ambas oficinas están dotadas de todos los implementos necesarios para la operación, como son computadoras, impresoras, material de oficina, etc.

A la entrada de la planta baja están dos andenes para la carga y descarga de mercadería; sin embargo, sólo uno de ellos es alto y está al mismo nivel del piso de la bodega principal. Generalmente, la altura del furgón del camión coincide con la altura del andén y piso de la bodega, lo que permite la carga y descarga de la mercadería haciendo uso del montacargas y de la carretilla manual. Por este motivo, UNIVERSOLOGISTIC S.A. no puede recibir y despachar mercadería simultáneamente. Además, tampoco es posible descargar varios camiones al mismo tiempo, por lo que en caso de que arribe más de un camión con mercadería importada, deberán esperar su turno para la descarga. En el caso de los despachos, el Gerente de Operaciones coordina con los transportistas según las rutas de envío, de modo que no coincidan al mismo tiempo para la carga de la mercadería.

Frente al andén bajo está el área donde opera la máquina cortadora de cables y la balanza.

Existen tres áreas para el almacenamiento de los productos: junto al andén alto, a la derecha, está el área principal en la cual se almacenan los productos de CEDETEC S.A.; junto al andén bajo, a la izquierda, está un área adicional para el almacenamiento de los productos de sus otros clientes (principalmente cables y alambres), y al fondo, detrás de la máquina para cortar cables existe una tercera área en la que se almacenan los otros productos como filtros de agua, material hospitalario, etc.

Para mover la mercadería, UNIVERSOLOGISTIC S.A. cuenta con dos montacargas, los cuales funcionan a gas, y dos carretillas manuales o patín.

2.5. Sistema informático

UNIVERSOLOGISTIC S.A. utiliza el sistema informático *Alexandra 2.2.1.9 Sistema de Gestión de Stock*. Este sistema fue desarrollado por el Gerente de Proyectos, quién es Ingeniero en Sistemas de profesión. En éste sistema se registran los movimientos de inventario tales como ingresos (mercadería importada, compras locales o devoluciones) y egresos (productos despachados y bajas), considerando fecha y hora de ejecución,

cantidades, responsables, guías de remisión, transportistas, etc., y además permite consultar stocks. Adicionalmente, tiene un módulo de administración, en el cuál se puede registrar pago de nóminas, y otras funciones administrativas.

Con el fin de garantizar la trazabilidad de la mercadería, UNIVERSOLOGISTIC S.A. maneja los mismos códigos provistos por los clientes en su sistema. Además, si bien el sistema permite registrar la ubicación de los productos, no se lo ha hecho porque no es posible ingresar un segundo código de barras para identificar las perchas. El sistema permite también registrar la trazabilidad relacionada con los cables cortados.

El sistema fue desarrollado para cumplir con las expectativas de su principal cliente CEDETEC S.A. quién tiene acceso al mismo a través de una interface, y su operación conjunta brinda las siguientes bondades:

- Puede visualizar el stock por almacén: disponible, en observación, de baja.
- Puede cargar al sistema el packing list de la mercadería importada desde un formato en Excel. Una vez concluido el proceso de recepción, UNIVERSOLOGISTIC S.A. confirma dicho packing list, evitando así errores de tipeo durante el ingreso manual de mercadería al sistema. CEDETEC S.A. recibirá un correo electrónico de confirmación del ingreso de la mercadería y novedades (disponible o en observación)
- Puede generar la Orden de Trabajo (OT) con la información de los pedidos requeridos por los clientes finales en función del stock disponible. Una vez concluido el proceso de preparación y despacho, UNIVERSOLOGISTIC S.A. cierra la Orden de Trabajo (OT), genera la guía de remisión, y CEDETEC S.A. recibirá un correo electrónico con la confirmación del despacho de la mercadería.
- Recibirá un correo electrónico con la confirmación del ingreso de la mercadería devuelta y novedades (disponible o en observación).
- CEDETEC S.A. no puede hacer movimientos de inventario, anular órdenes de trabajo, generar guías de remisión, generar etiquetas de cortes, cambiar el almacén en el que se encuentra la mercadería o cualquier otra operación que pueda impactar directamente sobre el manejo del inventario. Estas operaciones puede realizar únicamente el personal de UNIVERSOLOGISTIC S.A.

CEDETEC S.A. cancela un rubro mensual a UNIVERSOLOGISTIC S.A. por el uso del sistema informático. Por el bajo volumen de productos que manejan los demás clientes, ninguno ha visto la necesidad de contratar este servicio adicional.

Únicamente el Gerente de Proyectos interviene en el diseño y actualización del sistema informático. Los cambios y actualizaciones del sistema están identificados, documentados y grabados en el servidor. Antes de implementar una actualización al sistema informático, el Gerente de Proyectos retira al sistema en un ambiente de pruebas para validar que la nueva versión cumple con los requerimientos definidos. Sólo si éstas son satisfactorias se hace la implementación final. Dado que únicamente el Gerente de Operaciones y el Gerente de Proyectos tienen acceso al sistema, la capacitación de las mejoras está garantizada. Ninguna mejora ha sido desarrollada por requerimiento de CEDETEC S.A., sino únicamente por la evolución del negocio y por las necesidades identificadas por los usuarios de UNIVERSOLOGISTIC S.A.

2.6. Personal

La alta dirección está conformada por la Presidenta, la Gerente General, el Gerente de Operaciones y el Gerente de Proyectos. La toma de decisiones es por consenso entre los cuatro miembros. La parte operativa está conformada por 3 auxiliares de bodega.

2.7. Otros Proveedores

UNIVERSOLOGISTIC S.A. además trabaja con otros proveedores como:

- **Pipforce:** Es el proveedor de seguridad. Ofrece guardianía de lunes a viernes desde las 5:30 de la tarde hasta las 9 de la mañana del día siguiente; sábados, domingos y feriados el servicio es las 24 horas. Tienen sólo 2 guardias, quienes cuentan con todos los implementos necesarios, incluyendo armamento, y están capacitados.
- **Macroseguridad:** Es el proveedor de alarmas. Ofrece monitoreo las 24 horas, y hacen visitas cada 45 días. En cada visita hacen pruebas de alarmas, activándolas para verificar que la señal llegue a la central, verifican también el funcionamiento de los botones de pánico que tiene el guardia y comprueban el tiempo de respuesta que es de 7 a 10 minutos. No tiene protocolos de seguridad.
- **Eduardo Velázquez:** Es el arrendatario de las instalaciones, y quien está a cargo de su mantenimiento. Por lo general se hace sólo mantenimiento correctivo.

2.8. Entorno en el que se desarrolla UNVERSOLOGISTIC S.A. Análisis PEST.

A continuación, se analizarán las condiciones externas que impactan directamente en el desempeño de UNVERSOLOGISTIC S.A., y que podrían significar amenazas u oportunidades en su desarrollo.

2.8.1. Entorno Político y Legal

2.8.1.1. El gobierno de Rafael Correa y el índice de Riesgo País

El Ecuador ha sido un país inmerso en la confrontación y en la inestabilidad política. Prueba de ello es que entre 1996 y el 2007, el Ecuador tuvo 9 presidentes, 3 de ellos fueron destituidos por el pueblo: Abdalá Bucarám en 1997, Jamil Mahuad en 2000 y Lucio Gutiérrez en 2005. Este ambiente fue el causante de que la legislación cambie constantemente, propiciando la inseguridad jurídica.

Según (Sosa & Chaguaceda, 2013), en enero del 2007, asumió por primera vez la presidencia el líder del Movimiento Alianza País, el economista Rafael Correa Delgado, quien se mantiene en el poder hasta la fecha actual. Correa es el primer presidente en ganar tres comicios electorales consecutivos en el Ecuador, y su periodo presidencial actual concluirá en el año 2017. Su permanencia en el gobierno ha dado muestras de estabilidad política en el país, y consecución de grandes logros como la renegociación de la deuda externa, disminución de la burocracia en el sector público, aumento de obras de infraestructura, mayor inversión en salud y educación, entre otros.

Según (Muñoz Mantilla, 2015), a partir del segundo trimestre del 2015, parte de la sociedad ecuatoriana que no está de acuerdo con el proceder de Rafael Correa ni del Gobierno del Ecuador ha iniciado manifestaciones, rechazando varias políticas ya implementadas o que se pretenden implementar. Entre dichas políticas se puede mencionar: la ley de impuesto a la herencia y a la plusvalía, la intención de Rafael Correa de ser reelegido en el año 2017 mediante enmiendas constitucionales, la eliminación del aporte gubernamental a la seguridad social, las decisiones relacionadas con la extracción de crudo y la minería, el fuerte endeudamiento con China, la intervención del Ejecutivo en el poder Judicial, la limitación de la libertad de expresión, entre otras.

Según (Araujo, 2015) dichas manifestaciones y la caída del precio del petróleo son los causantes de que el índice riesgo país haya subido y que la calificación crediticia del Ecuador haya bajado de “B+” a “B”. Como consecuencia, el costo del financiamiento del estado así como también de las empresas que operan en el país es más alto y demanda mayor rendimiento.

Según (Banco Central del Ecuador), el índice de riesgo país se define como “un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos”. Para el 26 de agosto del 2015, el valor de éste índice fue de 1331, ubicando al Ecuador en el segundo puesto de los países con mayor incertidumbre política y económica de Latinoamérica, superado sólo por Venezuela.

2.8.1.2. Requerimientos legales para el funcionamiento de una empresa

Uno de los inconvenientes para los empresarios es que no existe un lineamiento oficial que los guíe específicamente sobre las leyes y reglamentos que deben cumplir dependiendo de su actividad, sector, tamaño de la empresa, entre otros. En casi todos los casos, los empresarios deben aprender en el camino.

La base legal con la que debe cumplir UNIVERSOLOGISTIC S.A. es:

- Constitución de la República del Ecuador, publicada en el Registro oficial N° 449, del 20 de octubre del 2008.
- Ley de Compañías
- Código del Trabajo
- Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del medio ambiente de trabajo
- Ley de Seguridad Social
- Ley de Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo del Hogar
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Reglamento General del Seguro de Riesgos del Trabajo

La facilidad con la que la base legal puede cambiar en el Ecuador, es decir la inseguridad jurídica, hace que los empresarios piensen dos veces antes de invertir en el país. Los empresarios no saben a ciencia cierta lo que sucederá en el mediano o largo plazo, motivo por el cual consideran riesgoso emprender nuevos negocios.

2.8.1.3. Impacto del entorno político y legal en el desempeño de UNIVERSOLOGISTIC S.A.

Si bien el gobierno pretende fomentar la inversión extranjera, la inestabilidad política y la inseguridad jurídica la limitan. Como se verá en el análisis del impacto del entorno económico en el desempeño de UNIVERSOLOGISTIC S.A. más adelante, esta es la razón principal por la que CENTELSA, el fabricante de cables con base en Colombia, prefiere importar menos cada año y limitar sus ventas en el Ecuador, antes que invertir en procesos de manufactura local.

2.8.2. Entorno Económico

2.8.2.1. El cambio de la matriz productiva

Según (ANDES Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, 2014) la exportación de petróleo y productos primarios como cacao, camarón, banano o rosas ha sido la que históricamente más ha aportado a la economía del país. Sin embargo, mediante el cambio de la matriz productiva, el gobierno nacional pretende generar riqueza a través del talento humano, la tecnología y el conocimiento, y exportar productos con valor agregado, que no dependan únicamente de los recursos naturales. Por ejemplo, si hoy en día Ecuador exporta cacao como materia prima, con el cambio de la matriz productiva se pretende exportar cacao procesado como producto terminado, es decir chocolate, y de este modo, aumentar la ganancia en un 4000%. Con el aumento de la producción nacional, se fomentará la reducción de las importaciones.

También se pretende transformar la matriz energética, es decir, cambiar de una energía basada en hidrocarburos contaminantes y costosos, a una energía limpia y más económica. Para este fin, se están construyendo ocho hidroeléctricas a nivel nacional, las cuales se estima empezarán a funcionar a partir del año 2016. La energía eléctrica producida será

suficiente no sólo para el consumo del país, sino también para exportación. Adicionalmente, se implementarán estrategias para sustituir el consumo de derivados del petróleo, como es el caso del uso de cocinas de inducción, en sustitución a las cocinas que funcionan a base de gas doméstico.

Otro de los objetivos del cambio de la matriz productiva es el mejoramiento de la educación en todos sus niveles. Según (Casilda Bejar, 2015), la inversión que más destaca en educación es Yachay, la primera ciudad con carácter universitario del Ecuador y de Latinoamérica. El objetivo es atraer al sector público y privado y a importantes investigadores de talla mundial para el desarrollo de tecnología a nivel local.

Según (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES, 2012) con el cambio de la matriz productiva se pretende desarrollar a 14 industrias priorizadas y 5 industrias estratégicas, sobre las cuales el gobierno deberá establecer objetivos y métricas para concentrar sus esfuerzos.

Tabla 1. Industrias Priorizadas

SECTOR	INDUSTRIA
BIENES	1. Alimentos frescos y procesados
	2. Biotecnología (bioquímica y biomedicina)
	3. Confecciones y calzado
	4. Energías renovables
	5. Industria farmacéutica
	6. Metalmecánica
	7. Petroquímica
	8. Productos Forestales de Madera
SERVICIOS	9. Servicios ambientales
	10. Tecnología (software, hardware y servicios informáticos).
	11. Vehículos, automotores, carrocerías y partes.
	12. Construcción
	13. Transporte y logística
	14. Turismo

Elaborado por: María Mera

Fuente: Senplades

Tabla 2 Industrias Estratégicas

INDUSTRIA	POSIBLES BIENES O SERVICIOS	PROYECTOS
Refinería	Metano, butano, propano, gasolina, queroseno, gasoil.	Proyecto Refinería del Pacífico.
Astillero	Construcción y reparación de barcos, servicios asociados.	Proyecto de implementación de astillero en Posorja.
Petroquímica	Urea, pesticidas, herbicidas, fertilizantes, foliares, plásticos, fibras sintéticas, resinas.	Estudios para la producción de urea y fertilizantes nitrogenados. Planta petroquímica básica.
Metalurgia (cobre)	Cables eléctricos, tubos, laminación.	Sistema para la automatización de actividades de catastro, seguimiento, control minero y fiscalización a gran escala.
Siderúrgica	Planos, largos	Mapeo geológico a nivel nacional a escala 1:100.000 y 1:50.000 para zonas de mayor potencial geológico minero.

Elaborado por: María Mera

Fuente: Senplades

Según (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES, 2012) el cambio de la matriz productiva le significará en cifras los siguientes beneficios al Ecuador:

- 5200 millones de dólares anuales al PIB en industrias estratégicas.
- 6100 millones de dólares anuales al PIB por reducción de importaciones no petroleras, debido al impulso a la industria nacional.
- 9000 empleados en la operación de industrias estratégicas.
- 485000 empleados en agroindustrias.
- 2300 millones de dólares anuales como aporte positivo de las industrias estratégicas a la balanza comercial.
- 5000 millones de dólares anuales como aporte positivo de las agroindustrias a la balanza comercial.
- Reducción de 11 millones de toneladas de CO₂ por el cambio de la matriz energética.
- 35000 kilómetros de fibra óptica.

Según (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES, 2013), la transformación de la matriz productiva es el décimo de 12 objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, instrumento del Gobierno Nacional a través del cual adapta las políticas públicas con la gestión e inversión pública. Fue elaborado por la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES, y se corresponde con el Plan de Gobierno desarrollado en el año 2012 por el Movimiento Alianza País.

2.8.2.2. La apreciación del dólar y la caída del precio del petróleo desde el 2014

En enero del año 2000, el gobierno del Ecuador anunció la dolarización, es decir, el reemplazo de la moneda local, en ese entonces el sucre, por la moneda estadounidense. El tipo de cambio fue de 1 dólar por 25000 sucres. Según (Ecuador: 15 años ligados a la dolarización, 2015), éste sistema estabilizó la economía y las finanzas familiares, gracias al alto precio del petróleo y a la depreciación del dólar, condiciones existentes hasta el año 2013. Sin embargo, representa un riesgo porque se perdió la moneda local, y por lo tanto, el estado pierde la capacidad de reaccionar ante una crisis económica, al depender de condiciones externas.

Según (El Economista, 2014) desde el año 2014, se empezó a observar una apreciación marcada del precio del dólar con respecto a otras monedas de referencia, debido a las políticas monetarias expansivas implementadas por la Reserva Federal de los Estados Unidos de Norteamérica, lo que ha permitido que se recupere de la crisis económica a una velocidad mayor que otros países de Europa y Asia. Conforme lo indica (BBC Mundo, 2014), el mayor impacto en Latinoamérica por el alza del dólar lo sufren los países dolarizados como Ecuador, Panamá y El Salvador, para los cuales las exportaciones se han vuelto más caras, y por lo tanto menos competitivas, mientras que adquirir productos importados en otras monedas es menos costoso. Los países que poseen una moneda propia pueden devaluarla, y evitar así el aumento del costo de las exportaciones, restringir las importaciones y limitar la salida de capital.

Por otro lado, según (Banco Central del Ecuador), desde agosto del mismo año, el precio del barril de petróleo WTI empezó a registrar su caída de un promedio estándar entre 80 y 85 dólares por barril, a un valor de 38.60 dólares por barril al 26 de agosto del 2015. El motivo obedece a un excedente de la oferta en el mercado internacional. El petróleo es el principal producto que exporta el Ecuador, y en base a datos históricos de su producción, exportación

y contribución al Producto Interno Bruto (PIB), se calculó el Presupuesto General del Estado (PEG) para el año 2015 en base a un precio de 79.7 dólares por barril. Según (Ministerio de Finanzas, 2015), hasta el 19 de agosto del 2015, se han hecho dos recortes al PEG por un total de 2200 millones de dólares que equivalen al 2.2%. Dichos recortes se deben a la apreciación del dólar y la caída del precio del petróleo. Ambos factores han provocado además que el Banco Central del Ecuador reduzca a 1.9% la meta de crecimiento económico del país, cuando se pronosticó un crecimiento de hasta el 4% para este año.

2.8.2.3. Restricción a las importaciones y certificados de calidad.

Según (Vela, 2014), el 10 de diciembre del 2013, mediante resolución 116 del Comité de Comercio Exterior (COMEX), entró en vigencia la restricción de importaciones y la exigencia del certificado de reconocimiento de la calidad a 293 partidas arancelarias. El gobierno insiste en que el objetivo principal fue reducir el total de las importaciones en al menos 800 millones de dólares, es decir el 4.3%, y fomentar la producción nacional, el cuál es uno de los pilares del cambio de la matriz productiva. Sin embargo, ésta medida fue también necesaria debido a que desde el año 2009, la balanza de pagos ha sido negativa, lo que significa que año a año salieron más dólares que los que ingresaron a la economía del país. Era indispensable entonces buscar los mecanismos para equilibrar la balanza negativa y evitar la salida de divisas.

Las partidas arancelarias afectadas corresponden a alrededor de 1000 productos no petroleros, principalmente alimentos, juguetes, cosméticos, materiales de construcción, plásticos, entre otros.

Según (Meléndez, 2014), la obtención del certificado de reconocimiento para los importadores se ha convertido en un dolor de cabeza. Para obtener dicho certificado, el importador deberá obtener previamente el certificado de confirmación, el cuál debe ser emitido por un organismo acreditado por el Servicio de Acreditación Ecuatoriana SAE (anteriormente llamado OAE) y debe confirmar que el producto a exportar al Ecuador cumple con el Reglamento Técnico Ecuatoriano respectivo. El mayor inconveniente es que el certificado de confirmación se debe obtener en el país de origen antes del embarque, excepto para calzado, textiles y alimentos, y por lo tanto el SAE debe acreditar a organismos en otros países del mundo.

Una vez obtenido el certificado de confirmación, el SAE debe validarlo, para luego ser entregado al Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN, quien emitirá el certificado de reconocimiento. Sin éste documento, el importador no puede nacionalizar la mercadería. Éste documento tiene validez de un año.

El cumplimiento de este requisito de calidad ha vuelto al trámite de importación más burocrático, y ha servido de mecanismo para comprometer a los sectores afectados a que inicien o aumenten la producción nacional y reduzcan las importaciones en el mediano y largo plazo.

Según (Enriquez & Montero, 2014), casi un mes después de que entró en vigencia ésta medida, el gobierno decidió exonerar del cumplimiento de los reglamentos establecidos por el INEN a 79 sub-partidas arancelarias que contemplan materias primas utilizadas en la producción y exportación, y ampliar el plazo para los sectores comprometidos a aumentar la producción local de sus productos. Uno de los sectores beneficiados con dicha ampliación de plazo fue el de cables importados.

A la fecha de ejecución del presente trabajo, la restricción de importaciones y la obtención del certificado de reconocimiento aún permanecen vigentes.

2.8.2.4. Aplicación de Salvaguardias

Mediante resolución 50-2014 del COMEX, desde el 5 de enero del 2015, entró en vigencia la aplicación de salvaguardias de balanza de pagos para los productos importados desde Perú en 7% y desde Colombia en 21%. Según (Marco Trade News, 2014) el gobierno ecuatoriano tomó esta decisión debido al fortalecimiento del dólar y a la devaluación del peso colombiano y del sol peruano, medida que les permite a los gobiernos de Colombia y Perú el evitar el aumento de las importaciones en sus países. Ecuador por su parte no puede adoptar este comportamiento al no tener una moneda local, por lo que se ve obligado a restringir importaciones, aplicar salvaguardias, o adoptar otro tipo de medidas. El porcentaje del arancel definido para cada país corresponde al porcentaje de devaluación de cada una de las monedas, es decir, en el caso de Colombia, si la devaluación fue del 21%, entonces a los productos de origen colombiano que ingresaron al Ecuador se les incrementó un arancel del 21%.

Según (Cremades Rocamora & Zubeldia Arranz, 2015) las salvaguardias para Perú y Colombia estuvieron vigentes hasta el 6 de marzo del 2015, fecha en la que entró en vigencia una salvaguardia general, es decir para productos importados desde cualquier país del mundo, excepto la Unión Europea, mediante resolución 011-2015 del COMEX. El incremento de arancel está contemplado entre 5% y el 45%, afecta a alrededor de 2900 productos, y se estima que permanecerá vigente durante al menos 15 meses. Con ésta medida se pretende reducir las importaciones en un 10% en el año 2015, es decir alrededor de 2500 millones de dólares.

La resolución antes mencionada fue modificada por la resolución 016-2015 de abril del 2015, en la que se eliminó del grupo de productos afectados a las llantas para vehículos livianos, calentadores eléctricos y hornos, y se incrementaron 12 partidas arancelarias adicionales.

2.8.2.5. Impacto del entorno económico en el desempeño de UNIVERSOLOGISTIC S.A.

La transformación de la matriz productiva, la caída del precio del petróleo y la revalorización del dólar han sido condiciones no beneficiosas para el desempeño de UNIVERSOLOGISTIC S.A.

Si bien una de las industrias priorizadas de la transformación de la matriz productiva es la de transporte y logística, según (Suplemento Comercial El Comercio, 2015), la mayoría de trabajadores y de industrias logísticas se están concentrando en el sector industrial, principalmente en el manejo de materia prima y maquinaria, mientras que UNIVERSOLOGISTIC S.A. maneja cables importados, los cuales están sujetos a restricción de importaciones y a salvaguardias.

Según el Gerente de Operaciones de UNIVERSOLOGISTIC S.A., CEDETEC S.A., se ha visto muy afectado por las medidas económicas adoptadas por el gobierno del Ecuador. A inicios del año del 2014, por motivo de la restricción de importaciones, tuvo que firmar un documento con el Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO en el cuál se comprometía a disminuir el 20% en valor de sus importaciones, y a implementar estrategias de producción en el Ecuador. A inicios del siguiente año, debido a que no implementó ninguna medida para producir localmente los cables que importa, CEDETEC S.A. tuvo que volver a firmar el

mismo compromiso, mediante el cual el cupo de sus importaciones se vio disminuido en un 15% adicional con respecto a las importaciones del año 2014.

CENNELSA, la fábrica de cables que CEDETEC S.A. importa y comercializa en el Ecuador, no está dispuesto a invertir en la manufactura local de sus productos, principalmente por la inseguridad jurídica del Ecuador (ver entorno político). Por lo tanto, si las restricciones a las importaciones permanecen vigentes a inicios del año 2016, probablemente CEDETEC S.A. tendrá que firmar un nuevo compromiso con el MIPRO, con la consecuente disminución de sus importaciones, tal como ha sucedido en los dos últimos años.

Por otra parte, la planta de fabricación de cables de CENNELSA opera en Colombia, y desde allá se traen las importaciones. Cada año, se ve en la obligación de obtener los certificados de reconocimiento del INEN por cada partida arancelaria, trámite que ha resultado engorroso y demorado. Según CEDETEC S.A., éste trámite demanda que el organismo contratado en Colombia se ponga en contacto con el INEN directamente para tratar temas técnicos estipulados en el Reglamento Técnico Ecuatoriano respectivo. Muchas veces, éste intercambio de información no es inmediato.

De enero a marzo del 2015, CEDETEC S.A. sufrió el mayor impacto en las importaciones, una vez que todos sus productos fueron gravados con un 21% adicional por las salvaguardias en ese entonces vigentes para los productos provenientes de Colombia y Perú. Esto puso en desventaja competitiva a CEDETEC S.A. con respecto a los demás importadores de cables. Sin embargo, CEDETEC S.A. se vio de cierto modo beneficiado una vez que entraron en vigencia las salvaguardias generales, ya que en primera instancia suponía un incremento en el precio para todos los importadores de cables, y además el arancel bajó del 21% al 5% en las partidas reglamentadas.

UNIVERSOLOGISTIC S.A. también ha sufrido las consecuencias del impacto de las medidas gubernamentales que han afectado a CEDETEC S.A. Desde su creación hasta el año 2013, la facturación de UNIVERSOLOGISTIC S.A. era mayor. Los despachos de productos se ejecutaban hasta en horas de la noche, se recibían más importaciones, y los productos tenían mayor rotación. Una vez que los movimientos de producto han bajado, UNIVERSOLOGISTIC S.A. también ha tenido que restringir las condiciones de operación. Por este motivo, acordó con CEDETEC S.A. realizar los despachos sólo hasta las 4 de la tarde, debido a que ya no representa tener empleados disponibles durante más horas de trabajo.

2.8.3. Entorno Social y Demográfico

2.8.3.1. Políticas sociales del Gobierno del Ecuador

En cuanto a la política social, según (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES, 2013), algunos de los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017 buscan mejorar la igualdad, la equidad, la inclusión y la calidad de vida de la población, así como también garantizar el trabajo digno, todo con el único propósito de erradicar la pobreza. Para ello, el Gobierno Nacional ha impulsado varias políticas en éstos ámbitos, las cuales han dado buenos resultados.

Según (Banco Mundial, 2015), el Gobierno de Rafael Correa consiguió disminuir la pobreza medida por ingresos de 37.6% en el 2006 a 22.5% en el 2014, mientras que la pobreza extrema bajó de 16.9% a 7.7% en el mismo periodo de tiempo. Otro indicador contundente es la reducción del coeficiente de Gini, el cual mide la desigualdad; éste bajó de 54 a 46.7 entre 2006 y 2014. Será muy difícil para el gobierno mantener estos indicadores ante la actual crisis económica, ya que si bien es cierto, la pobreza y la desigualdad han bajado considerablemente, aún se mantienen niveles importantes de pobreza en el país.

Según (Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC), entre los grandes logros en el ámbito social del gobierno actual se puede citar la disminución del desempleo de 5.95% en diciembre del 2008 a 4.47% en junio del 2015, el aumento del salario básico de 160 dólares en el 2006 a 354 dólares en el 2015, el aumento de empleados afiliados a la seguridad social de 40.06% en diciembre del 2008 a 63.93% en junio del 2015, entre otros.

Una de las medidas adoptadas recientemente por el gobierno fue la puesta en vigencia de la Ley Orgánica para la Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo en el Hogar (Presidencia de la República del Ecuador - Asamblea Nacional , 2015). Esta ley incluye muchos artículos polémicos, algunos en beneficio de los trabajadores. Por ejemplo:

- Se eliminaron los contratos a plazo fijo, por lo que un trabajador tendrá un periodo inicial de prueba de 90 días, tiempo después del cual el contrato pasa a ser por tiempo indefinido (Artículo 39).
- Da autoridad al Ministerio de Trabajo para limitar la brecha salarial entre el gerente de una empresa y el empleado que menos percibe, con el fin de garantizar un salario igualitario (Artículo 23).

- Se prohíbe el despido de las trabajadoras embarazadas (Artículo 35).
- El empleador deberá pagar al trabajador el 25% del equivalente a su última remuneración mensual por cada uno de los años laborados, cuando la relación termine por decisión del trabajador (Artículo 31).

2.8.3.2. Ubicación de UNIVERSOLOGISTIC S.A en el Distrito Metropolitano de Quito

Según (Concejo Metropolitano de Quito, 2008), el Plan de Uso y Ocupación del Suelo (PUOS) es *el instrumento de planificación territorial que fija los parámetros, regulaciones y normas específicas para el uso, ocupación, edificación y habilitación del suelo en el territorio del Distrito Metropolitano de Quito*. UNIVERSOLOGISTIC S.A. está dentro de la clasificación de uso de suelo comerciales y de servicios, sub-clasificación comercial y de servicios zonal, de tipo almacenes y bodegas. La simbología que le corresponde es CZ4. La zona en la que se asienta UNIVERSOLOGISTIC S.A. es residencial.

Sin embargo, según (Municipio de Quito, 2011), hasta el año 2022, el Municipio de Quito deberá implementar el Plan Metropolitano de Ordenamiento Territorial, y uno de sus objetivos es asegurar que el 85% de las industrias con incompatibilidad de uso de suelo sean reubicadas en parques industriales ubicados principalmente fuera del perímetro urbano de Quito.

2.8.3.3. Impacto del entorno demográfico y social en el desempeño de UNIVERSOLOGISTIC S.A.

Si bien la política del gobierno en el ámbito social ha buscado beneficiar a los y las trabajadoras del Ecuador, éstas medidas desincentivan a los dueños de UNIVERSOLOGISTIC S.A., ya que son percibidas como limitantes a su crecimiento. Las obligaciones cada vez mayores de los empleadores, provocan que se abstengan de contratar personal nuevo, y como consecuencia la eficiencia de los procesos de las organizaciones puede verse limitada.

Por otro lado, el hecho que se ponga límites a las utilidades o que se pretenda limitar el salario máximo que puede ganar un gerente o personal altamente calificado, desmotiva a los

grandes empresarios que intentan invertir en el Ecuador y generar fuentes de trabajo, como es el caso de CEDETEC S.A..

En cuanto a la ubicación actual de UNIVERSOLOGISTIC S.A., el hecho que se encuentren dentro de la ciudad y cerca de la mayoría de sus clientes, es una ventaja competitiva una vez que los tiempos de despachos en la ciudad de Quito son menores. Sin embargo, en el mediano y largo plazo tendrán que trasladar sus instalaciones fuera del perímetro urbano, lo que podrá restar eficiencia en sus actuales procesos de entrega.

2.8.4. Entorno Tecnológico

Según (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2014), las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) permiten manejar el inventario y la trazabilidad, disponer de información en línea y en tiempo real, incrementar la eficiencia de los procesos, reducir costos, minimizar errores, mejorar la calidad del servicio y por ende mejorar su competitividad. Las TIC se vuelven particularmente útiles en operaciones como el control de stocks en bodega, generación de órdenes de trabajo y seguimiento al transporte de los productos.

Según (Suplemento Comercial El Comercio, 2015), usar sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP por sus siglas en inglés Enterprise Resource Planing) contribuyen al mejoramiento de la productividad, rentabilidad y control. Este tipo de sistemas permiten controlar varios procesos simultáneamente, como por ejemplo fabricación, almacenamiento e inventarios, despachos, facturación, e incluso actividades administrativas como contabilidad, pago de nómina, entre otras.

En la actualidad, muchas industrias en el país ya han implementado el uso de radiofrecuencias para la identificación automática de posiciones y productos, y así mejorar la eficiencia y control de manejo de stocks al evitar el ingreso manual de información al sistema. En el futuro, se espera que las industrias implementen tecnología a base de robots para la preparación de pedidos, que las bodegas sean verticales de modo que permitan aprovechar al máximo los espacios y reducir costos. Para el manejo y control de flotas y del proceso de transporte en sí, se puede usar tecnología a base de sistemas GPS para el rastreo de los productos en ruta.

Sin embargo, según (Bilbao-Osorio, Dutta, & Lanvin, 2014), en el Informe sobre Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) del año 2014, emitido por el Foro Económico Mundial, Ecuador se ubicó en el puesto 82 de 148 países en el Network Readiness Index (NRI) el cual mide qué tan preparado está un país para beneficiarse de las TIC en función de la brecha digital. Ecuador subió 9 puestos con respecto al año 2013, cuando se ubicó en el puesto 91 de 144 países. Este informe además revela que la capacidad de innovación de las organizaciones es de apenas 3.7 sobre 7, que las últimas tecnologías están disponibles en el 4.6 sobre 7, y que solo el 3.6 sobre 7 de los negocios utilizan TICs.

2.8.4.1. Impacto del entorno tecnológico en el desempeño de UNIVERSOLOGISTIC S.A.

UNIVERSOLOGISTIC S.A. es una de las organizaciones que se benefician del uso de TICs en el Ecuador. El sistema informático de UNIVERSOLOGISTIC S.A. y su conexión mediante interface a CEDETEC S.A. permite aumentar la colaboración entre ambas empresas, lo cual favorece al negocio actual.

2.9. Investigación de Mercado

2.9.1. Definición del Problema

Los estándares de calidad de las empresas que operan a escala internacional son bastante exigentes, lo que les motiva a que constantemente estén buscando proveedores que cumplan o superen sus expectativas. Por lo tanto, fidelizar a clientes de ésta naturaleza no es tarea fácil.

Consecuentemente, a través del presente estudio, se pretende conocer cuál es la percepción de los principales clientes de UNIVERSOLOGISTIC S.A. con respecto a la calidad del servicio que reciben, y de qué forma pueden afianzar aún más sus relaciones comerciales, de modo que dichos clientes no tengan la necesidad de buscar otros proveedores.

2.9.2. Diseño de la Investigación

Según la clasificación propuesta por (Malhotra, 2008), se llevó a cabo una investigación descriptiva transversal simple, en la que se obtuvo información por una sola vez de una muestra de encuestados. Además fue exploratoria cualitativa ya que los datos primarios se obtuvieron a través de entrevistas de profundidad individuales.

A continuación se muestran las preguntas bases que fueron formuladas en las entrevistas individuales:

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuál es su cargo en la organización?
3. ¿Cuánto tiempo está trabajando para la organización?
4. ¿Desde hace cuánto tiempo la organización está contratando los servicios de UNIVERSOLOGISTIC S.A.?
5. Además de UNIVERSOLOGISTIC S.A., ¿la organización tiene otros proveedores de servicios logísticos?
(Si la respuesta es Si) Cuántos proveedores de servicios logísticos adicionales tiene?
6. ¿La organización tiene bodega(s) propia(s) para el almacenamiento de sus productos?
(Si la respuesta es SI) Por qué tiene la necesidad de contratar servicios logísticos?
(Si la respuesta es NO) Ha pensado la organización en tener su bodega propia?
7. Califique del 1 al 6, siendo 6 el más importante y 1 el menos importante, los siguientes factores con los que un proveedor de servicios logísticos debería cumplir. Todos los factores son muy importantes, pero la intención es conocer a cuál o cuáles de ellos usted le da más importancia:
 - Cuidado de la calidad del producto
 - Cumplimiento de procesos y procedimientos
 - Cumplimiento de tiempos de entrega
 - Buen trato por parte de la persona de contacto
 - Buen precio del servicio
 - Satisfacción del cliente final (cliente que recibe los productos)

8. Con respecto a los mismos 6 factores, califique a UNIVERSOLOGISTIC S.A. del 1 al 6, siendo 6 el factor que cumple en su totalidad y 1 el que menos cumple de los 6:

- Cuidado de la calidad del producto
- Cumplimiento de procesos y procedimientos
- Cumplimiento de tiempos de entrega
- Buen trato por parte de la persona de contacto
- Buen precio del servicio
- Satisfacción del cliente final (cliente que recibe los productos)

9. ¿Qué impacto tiene UNIVERSOLOGISTIC S.A. en el desempeño de su empresa? Crítico, mayor o menor.

10. ¿Bajo qué premisas usted calificó a UNIVERSOLOGISTIC S.A. como un proveedor de impacto _____?

11. ¿Ha tenido inconvenientes o reclamos con la recepción de su mercadería asociados al desempeño de UNIVERSOLOGISTIC S.A. en los últimos 6 meses?

Si la respuesta es SI

- En cuántas ocasiones:
- Qué hizo UNIVERSOLOGISTIC S.A. al respecto?:
- Estuvo conforme con las medidas adoptadas por UNIVERSOLOGISTIC S.A.?

12. Con respecto al almacenamiento de sus productos, ¿ha tenido descuadres de inventarios (faltantes, sobrantes, mezcla de materiales) detectados desde el último inventario a la fecha actual?

Si la respuesta es SI:

- Con qué frecuencia se dan éstos descuadres?
- Que hizo UNIVERSOLOGISTIC S.A. al respecto?

13. ¿Cuál es su opinión con respecto al sistema informático de UNIVERSOLOGISTIC S.A. para el manejo de inventarios. Cree que es lo suficientemente robusto, o recomendaría algún tipo de mejora?

14. ¿Han existido casos en los que UNIVERSOLOGISTIC S.A. ha dañado su mercadería ya sea por mala manipulación o por almacenamiento inapropiado de su producto en el último año?

Si la respuesta es SI

- En cuántas ocasiones:
- Qué hizo UNIVERSOLOGISTIC S.A. al respecto?:
- Estuvo conforme con las medidas adoptadas por UNIVERSOLOGISTIC S.A.?

15. Con respecto a la preparación de pedidos, despachos y entregas ¿ha tenido casos en los que usted ha recibido pedidos incompletos en los últimos 6 meses?

Si la respuesta es SI

- En cuántas ocasiones:
- Qué hizo UNIVERSOLOGISTIC S.A. al respecto?:
- Estuvo conforme con las medidas adoptadas por UNIVERSOLOGISTIC S.A.?

16. ¿Ha recibido usted pedidos erróneos, por ejemplo: productos que no solicitó, productos de características diferentes a las que solicitó, productos mal identificados, etc en los últimos 6 meses?

Si la respuesta es SI

- En cuántas ocasiones:
- Qué hizo UNIVERSOLOGISTIC S.A. al respecto?:
- Estuvo conforme con las medidas adoptadas por UNIVERSOLOGISTIC S.A.?

17. ¿Ha recibido usted productos dañados en los últimos 6 meses?

Si la respuesta es SI

- En cuántas ocasiones?
- El daño se atribuyó a una posible negligencia de UNIVERSOLOGISTIC S.A. o a un daño de fábrica del material?
- Qué hizo UNIVERSOLOGISTIC S.A. al respecto?:
- Estuvo conforme con las medidas adoptadas por UNIVERSOLOGISTIC S.A.?

18. ¿Ha recibido usted productos fuera del plazo acordado en los últimos 6 meses?

Si la respuesta es SI

- En cuántas ocasiones:
- Qué hizo UNIVERSOLOGISTIC S.A. al respecto?:

- Estuvo conforme con las medidas adoptadas por UNIVERSOLOGISTIC S.A.?

19. ¿Se han dado casos en los que una entrega de producto no ha podido concretarse debido que el pedido llegó con la documentación incompleta o errónea (factura, guía de remisión, etc) en los últimos 6 meses?

Si la respuesta es SI

- En cuántas ocasiones:
- Qué hizo UNIVERSOLOGISTIC S.A. al respecto?:
- Estuvo conforme con las medidas adoptadas por UNIVERSOLOGISTIC S.A.?

20. ¿Se han dado casos en los que se ha tenido que negociar una nueva fecha de entrega, por errores de comunicación entre UNIVERSOLOGISTIC S.A. y la organización en los últimos 6 meses?

Si la respuesta es SI

- En cuántas ocasiones:
- Qué hizo UNIVERSOLOGISTIC S.A. al respecto?:
- Estuvo conforme con las medidas adoptadas por UNIVERSOLOGISTIC S.A.?

21. Si por alguna razón UNIVERSOLOGISTIC S.A. no puede cumplir con un pedido bajo las condiciones acordadas, ¿le comunica a tiempo a la organización?

22. ¿Qué persona es su punto de contacto en UNIVERSOLOGISTIC S.A.?

23. ¿Considera que comunicarse con ésta persona de UNIVERSOLOGISTIC S.A. es fácil?

24. ¿Considera que UNIVERSOLOGISTIC S.A. escucha sus requerimientos y hace lo posible por cumplirlos?

25. ¿Considera que UNIVERSOLOGISTIC S.A. es flexible en cuanto a sus requerimientos urgentes?

26. ¿Le gustaría que algo mejore con respecto a la comunicación entre las dos empresas?

27. ¿Qué haría que la organización decida dejar de trabajar con UNIVERSOLOGISTIC S.A.?

28. ¿Cuáles son las expectativas de la organización que UNIVERSOLOGISTIC S.A. aún no ha cumplido?

29. ¿Qué le sugeriría a UNIVERSOLOGISTIC S.A. que haga para que cumpla sus expectativas al 100%?

30. ¿Qué considera que UNIVERSOLOGISTIC S.A. está haciendo bien, y debe seguir haciendo para mantener el negocio con la organización?

31. ¿Recomendaría los servicios de UNIVERSOLOGISTIC S.A. a otros pares?

2.9.3. Población y Muestra

De los 10 clientes directos de UNIVERSOLOGISTIC S.A. se tomó como muestra a los 4 clientes que importan o comercializan cables y en los cuales está concentrado el 90% de la facturación. Adicionalmente, se consideró a COMERCIAL K&B, quienes a pesar de representar solo el 2% de la facturación mensual, UNIVERSOLOGISTIC S.A. considera que es una empresa con potencial de expansión del negocio.

En todos los casos, se entrevistó a la persona que es el punto de contacto o que tiene mayor interacción con UNIVERSOLOGISTIC S.A. En el caso de CEDETEC S.A., por tratarse del cliente más importante de UNIVERSOLOGISTIC S.A. se entrevistó a dos personas de contacto y a su Gerente General.

2.9.4. Resultados de la investigación de mercado

Cada una de las entrevistas de profundidad ha sido documentada en el Anexo 3.

A continuación se presenta un resumen de la información obtenida:

- **Tiempo durante el cual los entrevistados trabajan para las organizaciones que representan:** entre 3 y 13 años para dichas compañías.

- **Tiempo de trabajo con UNIVERSOLOGISTIC S.A.:** A excepción de COMERCIAL K&B, todos los entrevistados afirman conocer y trabajar con UNIVERSOLOGISTIC S.A. durante al menos 3 años.
- **Número de operadores logísticos con los que trabajan las organizaciones:** En todos los casos, UNIVERSOLOGISTIC S.A. es el único operador logístico directo con el que trabajan las organizaciones entrevistadas.
- **Organizaciones que cuentan con bodega propia:** INCOREA CABLES CIA. LTDA., DELTA MACKALLES CIA. LTDA. y COMERCIAL K&B cuentan con bodega propia y contratan los servicios de UNIVERSOLOGISTIC S.A. principalmente por falta de espacio físico. Por otra parte, CEDETEC S.A. y ENERPETROL S.A. no tienen bodegas propias, por lo que UNIVERSOLOGISTIC S.A. se encarga de manejar la logística del 100% de sus productos. Ambas empresas confirmaron no estar interesadas en tener bodegas propias en el mediano plazo.
- **Calificación de varios factores involucrados en la operación logística:** A los entrevistados se les pidió que califiquen del 1 al 6 los siguientes factores en función de la importancia para sus organizaciones (línea color celeste), siendo:
 - 6 = imprescindible
 - 5 = muy importante
 - 4 = importante
 - 3 = deseable
 - 2 = no relevante
 - 1 = indiferente

Adicionalmente, se les pidió que califiquen a UNIVERSOLOGISTIC S.A. en función de los mismos factores (línea color vino), siendo:

- 6 = siempre cumple
- 5 = casi siempre cumple
- 4 = cumple regularmente
- 3 = de vez en cuando cumple
- 2 = casi nunca cumple
- 1 = nunca cumple

A continuación se muestran los resultados por factor.

- **Cuidado de la Calidad del Producto**

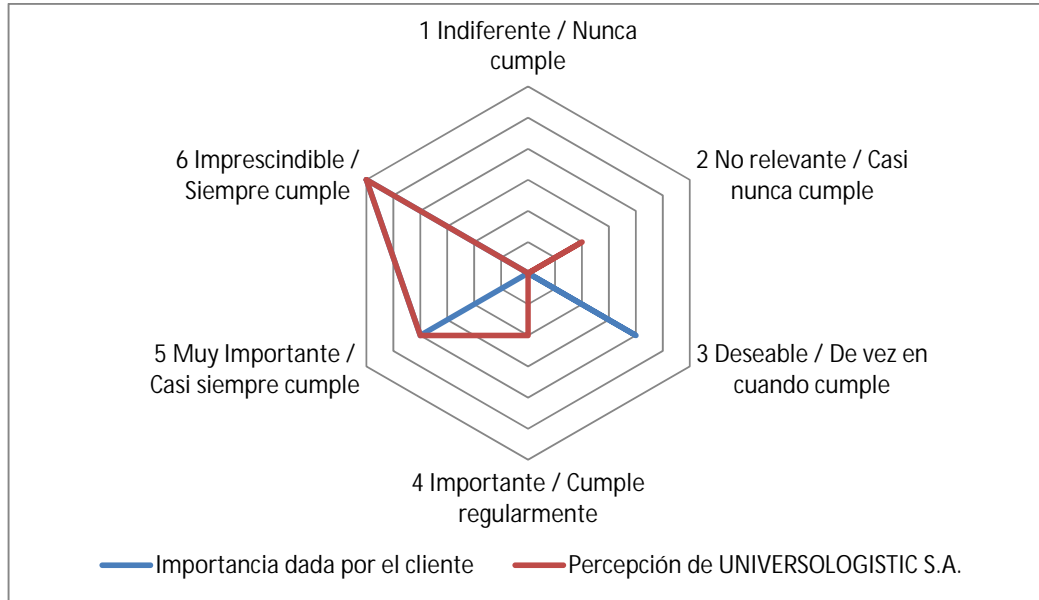


Ilustración 2: Cuidado de la Calidad del Producto

Elaborado por: María Mera

Fuente: Investigación de Mercado

Interpretación: No existe un criterio uniforme por parte de los clientes al momento de juzgar la importancia que tiene la calidad del producto. Para unos es imprescindible y/o muy importante que el operador logístico cuide la calidad de los productos, mientras que otros lo ven como un factor deseable. Esto puede deberse a que el almacenamiento y transporte de este tipo de productos no requiere de condiciones especiales para su cuidado, y además la presentación de la caja o envoltura no es relevante al momento de realizar una venta.

Por su parte, los clientes perciben que UNIVERSOLOGISTIC S.A. siempre, casi siempre o regularmente cuida de la calidad de los productos, y eso se ve reflejado en la baja tasa de reclamos asociados a defectos de calidad. Sin embargo, uno de los representantes de CEDETEC S.A. opina que el manejo de los productos en la bodega es muy desordenado y que no se aprovechan bien los espacios. Por este motivo calificó a UNIVERSOLOGISTIC S.A. como que casi nunca cumple.

- **Cumplimiento de los Procesos y Procedimientos**

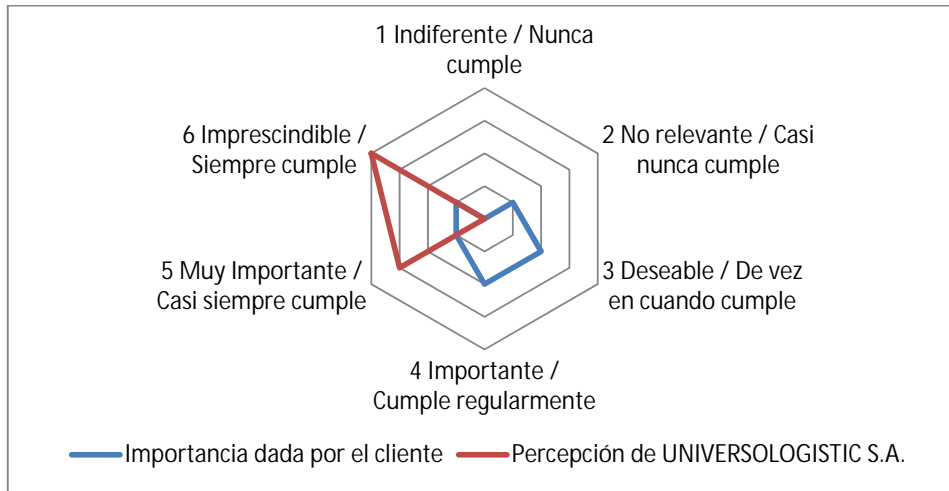


Ilustración 3: Cumplimiento de los Procesos y Procedimientos

Elaborado por: María Mera

Fuente: Investigación de Mercado

Interpretación: Para la mayoría de los clientes, el cumplimiento de procesos o procedimientos es un factor importante, deseable o incluso no relevante. No obstante, los clientes perciben que UNIVERSOLOGISTIC S.A. le da mucha más importancia a este factor, y consideran que siempre o casi siempre cumplen con los procesos y procedimientos.

- **Cumplimiento tiempos de entrega**

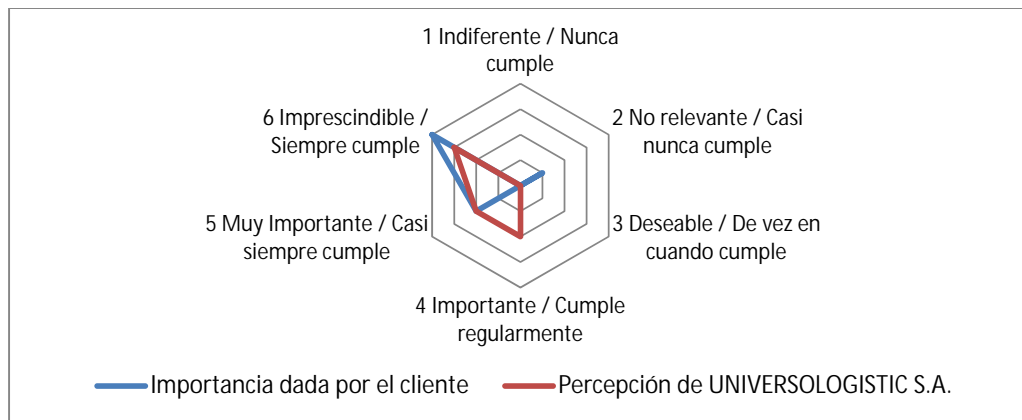


Ilustración 4 Cumplimiento tiempos de entrega

Elaborado por: María Mera

Fuente: Investigación de Mercado

Interpretación: La mayoría de clientes perciben como imprescindible o muy importante el cumplimiento de tiempos de entrega, aunque uno de los representantes de CEDETEC S.A. considera que es un factor no relevante, basado en que ése debe ser siempre el estándar. Por otra parte, los clientes consideran que UNIVERSOLOGISTIC S.A. está alineado con esta necesidad, toda vez que perciben que los tiempos de entrega siempre, casi siempre o regularmente se cumplen.

- **Buen trato por parte de la persona de contacto**

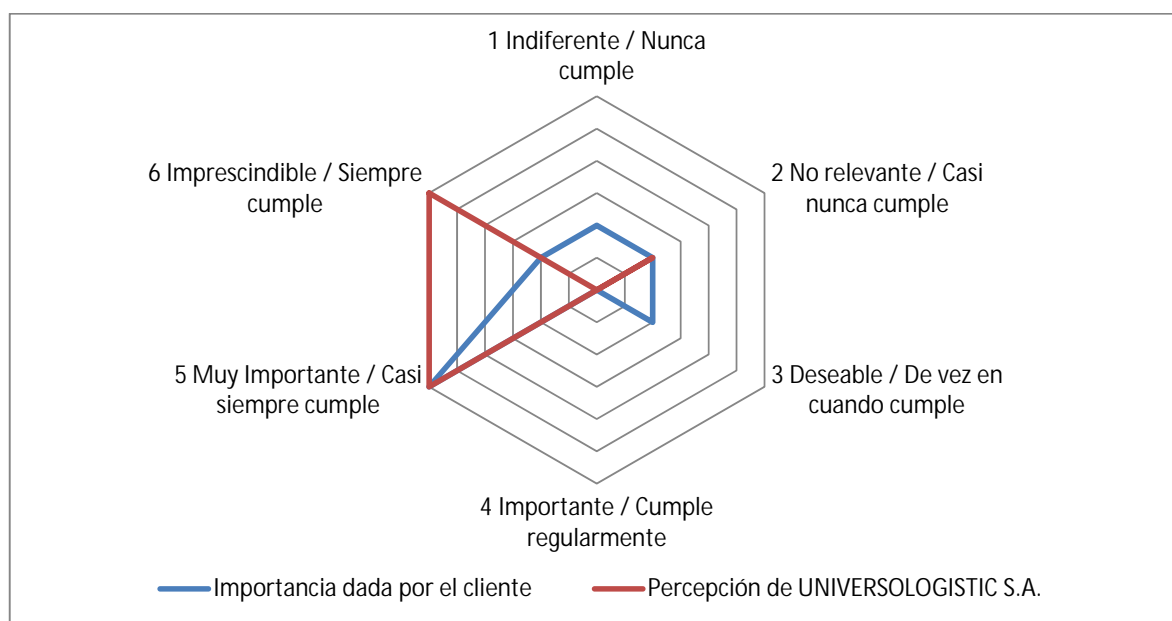


Ilustración 5: Buen trato por parte de la persona de contacto

Elaborado por: María Mera

Fuente: Investigación de Mercado

Interpretación: Cuatro de los siete entrevistados consideran que es muy importante que la persona de contacto tenga un buen trato con los clientes. Los tres entrevistados restantes tienen opiniones dispersas entre indiferente, no relevante o deseable. Esto no significa que estos clientes no le dan importancia al trato que reciben, pero según supieron manifestar, ellos prefieren priorizar a los otros factores.

En cuanto a la percepción de los clientes con respecto a UNIVERSOLOGISTIC S.A., seis de siete entrevistados consideran que la persona de contacto siempre o casi siempre tiene un trato cordial y amable; sin embargo, tal como se verá más adelante, la comunicación no siempre es fluida.

- **Buen Precio del Servicio**

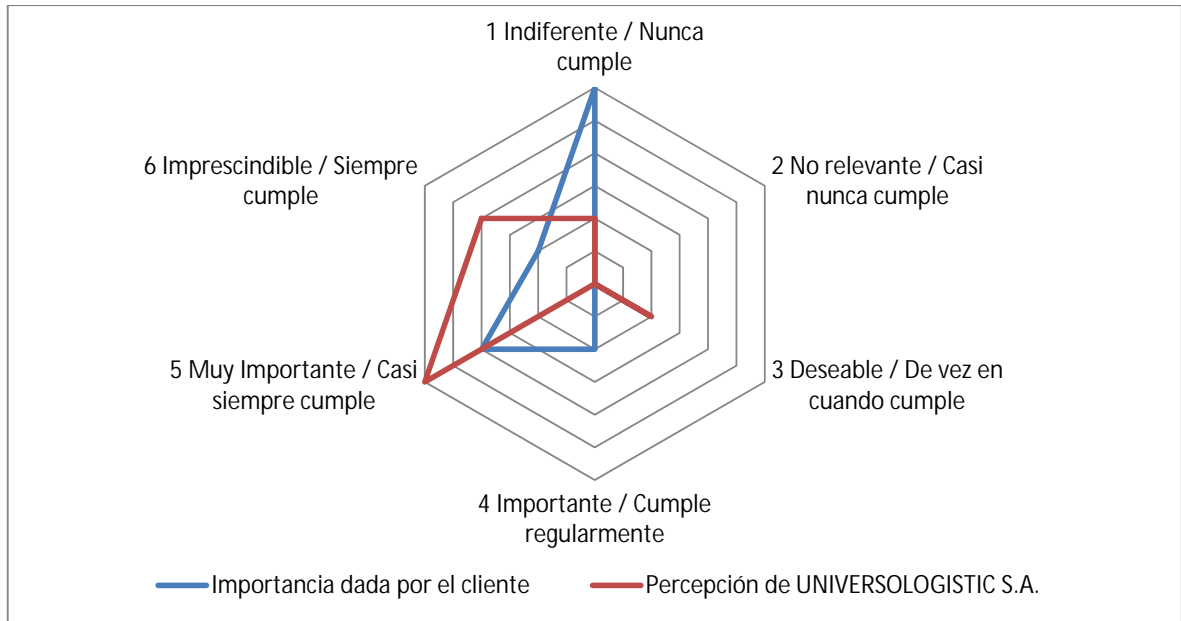


Ilustración 6: Buen Precio del Servicio

Elaborado por: María Mera

Fuente: Investigación de Mercado

Interpretación: La opinión con respecto al precio del servicio es heterogénea. Tres de los entrevistados le dan la mínima importancia en comparación con los otros factores, sin que esto implique que el precio no sea importante a la hora de elegir o mantener a un proveedor. Sin embargo, consideran que los otros factores son más importantes al momento de ejecutar las operaciones logísticas. Los cuatro entrevistados restantes opinan que un buen precio es importante, muy importante o imprescindible.

En cuanto a la percepción de los clientes, tres entrevistados creen que el precio del servicio que ofrece UNIVERSOLOGISTIC S.A. casi siempre es bueno, dos consideran que siempre es bueno, el representante de DELTA MACKALLES CIA. LTDA. considera que de vez en cuando es bueno, y uno de los representantes de CEDETEC S.A. considera que nunca es bueno. Al consultarle el argumento por el cuál asigna esta calificación, él considera que las tarifas de transporte pueden mejorar y que todo depende de una buena negociación con el proveedor de transporte y una mejor planificación.

- **Satisfacción del cliente final**

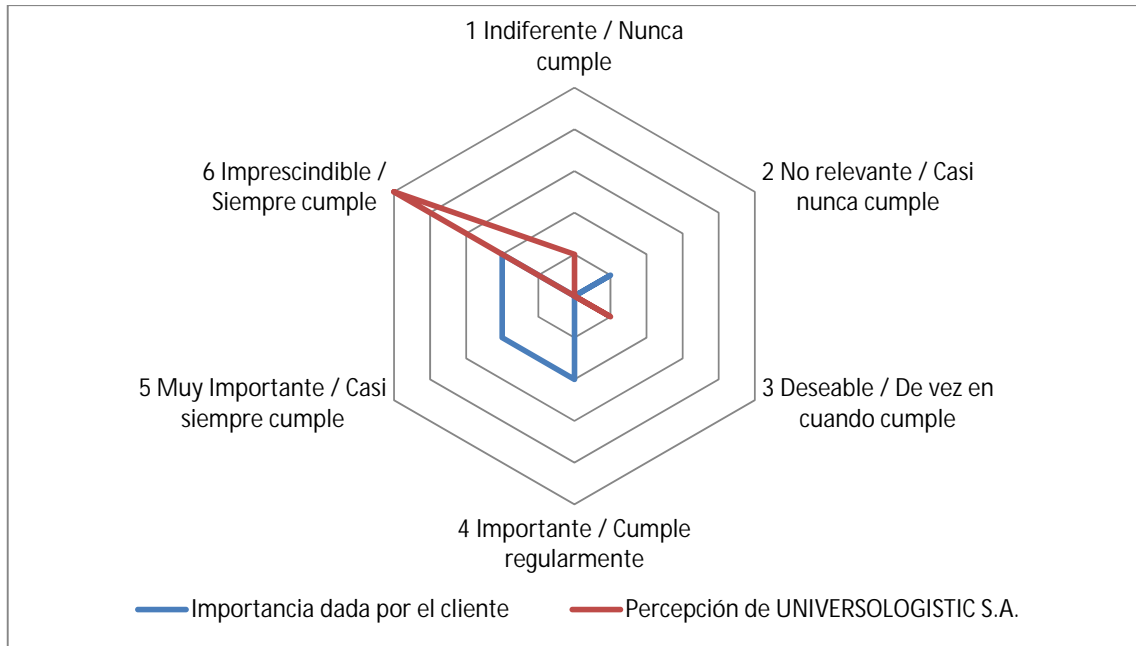


Ilustración 7: Satisfacción del cliente final

Elaborado por: María Mera

Fuente: Investigación de Mercado

Interpretación: Casi todos los clientes de UNIVERSOLOGISTIC S.A. consideran que la satisfacción del cliente final es imprescindible, muy importante o importante, excepto el representante de DELTA MACKALLES CIA. LTDA. quien opina que es no relevante, toda vez que UNIVERSOLOGISTIC S.A. no llega hacia los clientes finales de DELTA MACKALLES CIA. LTDA.

En cuanto a la percepción por parte de los clientes, la gran mayoría considera que UNIVERSOLOGISTIC S.A. siempre procura que el cliente final esté satisfecho. Representantes de CEDETEC S.A. y DELTA MACKALLES CIA. LTDA. consideran que UNIVERSOLOGISTIC S.A. de vez en cuando o casi nunca consigue que el cliente final esté satisfecho debido a que no son flexibles con sus políticas de despacho. En ocasiones, los clientes finales requieren que los productos sean entregados fuera de las políticas de despacho de UNIVERSOLOGISTIC S.A. o con mayor agilidad, y cuando no es posible, los clientes directos de UNIVERSOLOGISTIC S.A. reciben quejas de los clientes finales porque perciben que no los quieren ayudar. Ante eso, DELTA MACKALLES CIA. LTDA. por ejemplo opta por enviar su transporte propio a UNIVERSOLOGISTIC S.A. para retirar la mercadería.

- **Impacto de las operaciones de UNIVERSOLOGISTIC S.A. en el desempeño de sus clientes directos**

Tabla 3: Impacto de UNIVERSOLOGISTIC S.A. en el desempeño de sus clientes

CLIENTE	IMPACTO	MOTIVO
CEDETEC S.A.	Crítico	Maneja la logística de todos sus productos.
ENERPETROL S.A.	Mayor	Maneja la logística de todos sus productos, sin embargo, tienen otras líneas de negocio.
INCOREA CABLES CIA. LTDA.	Mayor	Maneja la logística de un stock mínimo de productos, pero al manejar todo el stock de CEDETEC S.A. que es su segundo proveedor, el impacto aumenta.
DELTA MACKALLES CIA. LTDA	Menor	Maneja la logística de barniz. Sus principales productos son manejados por ellos mismos.
COMERCIAL K&B	Mayor	Maneja la logística de gran parte de sus productos.

Elaborado por: María Mera

Fuente: Investigación de Mercado

- **Reclamos atribuibles a UNIVERSOLOGISTIC S.A.**

Tabla 4: Incidentes ocurridos atribuibles a UNIVERSOLOGISTIC S.A. que desencadenaron reclamos de sus clientes

Motivo de reclamo	CEDETEC S.A.	ENERPETROL S.A.	INCOREA CABLES CIA.	DELTA MACKALLES CIA.	COMERCIAL K&B
Recepción de mercadería dañada y no comunicada a tiempo	Si	No	No	No	No
Descuadres de inventarios	No	Si	No	No	No
Daño de mercadería a cargo de UNIVERSOLOGISTIC S.A.	Si	No	Si	No	No
Entrega de pedidos incompletos.	Si	No	No	No	No

Motivo de reclamo	CEDETEC S.A.	ENERPETROL S.A.	INCOREA CABLES CIA.	DELTA MACKALLES CIA.	COMERCIAL K&B
Entrega de productos no solicitados.	Si	No	Si	Si	No
Entrega de productos dañados	No	No	No	No	No
Pedidos entregados fuera de plazo	No	No	No	No	No
Pedidos no entregados por errores documentales	No	No	No	No	No
Negociación de nuevas fechas de entrega	Si	No	No	No	No
Falta de comunicación cuando no es posible cumplir con las condiciones acordadas.	No	No	Si	No	No

Elaborado por: María Mera

Fuente: Investigación de Mercado

Interpretación: CEDETEC S.A. es el cliente que más incidentes ha sufrido relacionados con el manejo de la mercadería a cargo de UNIVERSOLOGISTIC S.A. Sin embargo, en términos generales, están conformes con su desempeño porque estos casos han sido mínimos, y están dentro de los límites normales considerando el volumen de mercadería que manejan.

Por otro lado, los tipos de errores más frecuentes que han sucedido corresponden a daños de la mercadería durante la manipulación a cargo de UNIVERSOLOGISTIC S.A., así como también despachos de productos no solicitados o cambiados.

Solución de Reclamos: En general, cuando han sucedido éstos incidentes, UNIVERSOLOGISTIC S.A. y el cliente han llegado a acuerdos que van desde la facturación a UNIVERSOLOGISTIC S.A. de la mercadería dañada o extraviada, hasta el corte de cables y bobinas estropeadas con el fin de vender los extremos útiles. Las correcciones inmediatas realizadas corresponden principalmente a errores en los despachos, en cuyo caso, UNIVERSOLOGISTIC S.A. envía la mercadería correcta y retira la mercadería mal despachada, a menos que exista otro tipo de acuerdo con el cliente. En todos los casos, el cliente final ha estado conforme con las medidas adoptadas por UNIVERSOLOGISTIC S.A.

La única excepción corresponde a los casos en los que CEDETEC S.A. no puede hacer las entregas en los horarios requeridos por el cliente final, porque el pedido se generó fuera de los horarios establecidos por UNIVERSOLOGISTIC S.A. En esos casos, CEDETEC S.A. no ha estado conforme con la actitud de UNIVERSOLOGISTIC S.A.

- **Satisfacción del cliente con respecto al sistema para el manejo de inventarios**

Los clientes que dicen conocer el sistema están satisfechos con el mismo, principalmente CEDETEC S.A. que es el único cliente que tiene acceso para visualizar el inventario y movimientos. Consideran que el sistema es excelente y que provee la información necesaria para sus operaciones diarias. Como mejora, CEDETEC S.A. sugirió que se implemente la posibilidad de poder exportar la información a Excel.

- **Satisfacción del cliente con respecto a la comunicación con UNIVERSOLOGISTIC S.A**

En todos los casos, el punto principal de contacto es el Gerente de Operaciones, Freddy Jácome, y si él no está disponible, se comunican con el Gerente de Proyectos, Adolfo Manzolini. No todos los clientes piensan que es fácil comunicarse con el Gerente de Operaciones. Si bien es posible contactarlo vía correo electrónico, whatsapp, mensajes, celular y teléfono convencional, al menos tres de los entrevistados mencionaron que no siempre contesta el teléfono, no devuelve las llamadas, no responde los correos electrónicos inmediatamente, entre otros incidentes. Adicionalmente, él es quien está a cargo de la operación en sí y tiene conocimiento del status de los procesos, por lo que en ocasiones, sólo él puede solventar ciertas inquietudes.

Casi todos los clientes consideran que UNIVERSOLOGISTIC S.A. escucha sus requerimientos y hacen lo posible por cumplirlos, excepto uno de los representantes de CEDETEC S.A. que afirma que en al menos un 50% de las ocasiones, UNIVERSOLOGISTIC S.A. no ha hecho lo suficiente para cumplir con sus requerimientos.

En cuanto a sugerencias para mejorar la comunicación entre ambas partes, los clientes mencionaron que les gustaría que se respondan los correos más rápido, que de ser posible se envíe además una alerta (un mensaje por celular por ejemplo) cuando se responda un correo en forma tardía, y que en caso de no poder ser atendidos en ese momento, se les envíe un mensaje indicando que les atenderá dentro de un tiempo determinado. Algunos

clientes incluso sugirieron que una persona adicional esté al tanto de las operaciones, de modo que pueda dar información inmediata y en línea.

- **Posibles causas para terminar el contrato con UNIVERSOLOGISTIC S.A.**

En general, los clientes están conformes con el servicio que reciben de UNIVERSOLOGISTIC S.A. hoy en día, por lo que ninguno piensa terminar en el corto y mediano plazo su relación contractual. En su mayoría, las causas por las cuales terminarían su contrato con UNIVERSOLOGISTIC S.A. serían ajenas a su desempeño, como la restricción de importaciones a sus productos o que los dueños de las organizaciones decidan hacerse cargo de la operación logística o construyan sus bodegas propias. Las posibles causas atribuidas a UNIVERSOLOGISTIC S.A. pueden ser un aumento de tarifas, daño a la mercadería o una falla severa al servicio prestado.

- **Sugerencias de mejora para UNIVERSOLOGISTIC S.A.**

Los clientes hicieron las siguientes sugerencias:

- Mejorar la comunicación
- Mejorar tiempos de entrega de cortes
- Aumentar la capacitación
- Asesorarse con empresas que les ayude a mejorar
- Aprovechar mejor los espacios y mejorar el manejo físico de los productos
- Buscar otros clientes
- Entregar las facturas por sus servicios a tiempo
- Incrementar la disponibilidad de transportes para cubrir las necesidades de entrega

- **Lo que debe seguir haciendo UNIVERSOLOGISTIC S.A.**

Los clientes consideran que UNIVERSOLOGISTIC S.A. está haciendo muy bien las siguientes acciones, y que por lo tanto debe mantenerlas:

- Cumplir con los tiempos de entrega.
- Apoyar a sus clientes más allá de lo que les exige los contratos o acuerdos llegados en la negociación.
- Priorizar los pedidos urgentes.
- Almacenar y transportar los productos manteniendo su calidad.

2.10. Análisis FODA

Una vez que se conoce las operaciones de UNIVERSOLOGISTIC S.A. y se ha analizado tanto el entorno en el que se desarrolla la organización como los resultados de la investigación de mercado, se procede a analizar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

2.10.1. Fortalezas

- UNIVERSOLOGISTIC S.A. está posicionada en el mercado gracias a que maneja la logística de todos los productos que importa CEDETEC S.A., uno de los principales proveedores de cables y alambres a nivel nacional.
- Dispone de un sistema informático creado a la medida para el manejo de inventarios, y está en la capacidad de permitir el acceso a los clientes cuando así lo requieran para consultar stocks y movimientos, o generar órdenes de trabajo.
- UNIVERSOLOGISTIC S.A. presta el servicio de cortes de cables, un servicio que no todos los operadores logísticos están en la capacidad de ofrecer.
- Buena ubicación dentro del Distrito Metropolitano de Quito, a 30 minutos de la mayoría de clientes, lo que vuelve más eficiente al proceso de transporte.
- El conocimiento y la experiencia del Gerente de Operaciones: él conoce el mercado, a sus principales clientes, los productos que maneja, los clientes finales y la operación en sí.
- La formación del Gerente de Proyectos: al conocer las necesidades del negocio de primera mano, está en la capacidad de fortalecer al sistema informático utilizado para el manejo de inventarios.
- Dos de los tres auxiliares de bodega trabajan en UNIVERSOLOGISTIC S.A. por lo menos tres años, por lo que su conocimiento y experiencia facilita la operación.

2.10.2. Debilidades

- Las instalaciones cuentan con un patio de maniobras pequeño y un solo muelle alto para la recepción y despacho de mercadería. Esto no les permite recibir y despachar mercadería al mismo tiempo, ni tampoco cargar o descargar dos camiones simultáneamente.

- No cuentan con un parqueadero amplio de modo que permita que los contenedores o camiones que llegan con las importaciones fuera del horario de recepción, puedan pernochar dentro de las instalaciones hasta ser descargados.
- La formación básica de los auxiliares de bodega puede ser una limitante al momento de implementar una mejor plataforma tecnológica o un sistema de gestión de calidad, el cual implica una alta carga documental.

2.10.3. Oportunidades

- El sistema informático permite la identificación de las ubicaciones y posiciones de la mercadería, y por ende podría vincularse con radiofrecuencias. Su implementación mejorará la trazabilidad de la mercadería y la eficiencia de los procesos.
- La implementación de un sistema de gestión de calidad le ayudará a UNIVERSOLOGISTIC S.A. a mejorar y optimizar sus procesos, contar con información que le permita tomar decisiones, tener un enfoque hacia la satisfacción del cliente, y consecuentemente conseguir más clientes.
- El transporte y logística es una de las industrias priorizadas de la transformación de la matriz productiva, por lo que es probable que el gobierno actual, con el afán de promover su desarrollo, implemente políticas que beneficie a UNIVERSOLOGISTIC S.A.
- Con la transformación de la matriz productiva y la reducción de las importaciones, la industria de la logística es cada vez más requerida por importadores de materia prima o productores nacionales. Es una oportunidad para que UNIVERSOLOGISTIC S.A. busque clientes con éstas características.

2.10.4. Amenazas

- Las restricciones a las importaciones que limitan el ingreso de la mercadería de los clientes de UNIVERSOLOGISTIC S.A., lo que impacta directamente al negocio.
- Las salvaguardias que encarecen los productos importados, lo que puede provocar pérdida en ventas para los clientes directos, y por ende menor facturación por parte de UNIVERSOLOGISTIC S.A.
- La transformación de la matriz productiva pretende reducir cada vez más el ingreso de productos terminados importados. Al momento, todos los productos que maneja UNIVERSOLOGISTIC S.A. están en esta categoría.

- El 50% de la facturación de UNIVERSOLOGISTIC S.A. depende de un solo cliente que es CEDETEC S.A.
- Clientes como CEDETEC S.A., INCOREA CABLES CIA. LTDA., y DELTA MACKALLES CIA. LTDA. son competencia en el mercado, y los tres almacenan sus productos en UNIVERSOLOGISTIC S.A., lo que en algún momento podría generar conflicto de intereses.
- La implementación del Plan Metropolitano de Ordenamiento Territorial hasta el año 2022 implicará que UNIVERSOLOGISTIC S.A. deba cambiar sus instalaciones por otras fuera del perímetro urbano.
- La implementación constante de políticas sociales en beneficio de los trabajadores, complica cada vez más el desarrollo de las empresas pequeñas.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Norma ISO 9001:2008

La norma ISO 9001:2008 es aplicable a todo tipo de empresa y no es su propósito proporcionar uniformidad en los sistemas de gestión de la calidad o en la documentación, lo que representa una gran ventaja para quienes deciden implementar un Sistema de Gestión basado en dicha normativa, o mejor aún certificarse en la misma. Las empresas que brindan el servicio de operación logística no son la excepción, sino que más bien por el contrario, cada vez son más las empresas que deciden certificarse bajo la mencionada norma de calidad.

Una de las fortalezas de la norma ISO 9001:2008 es que su enfoque se basa en la secuencia e interacción de los procesos, orientados a la satisfacción del cliente. Por lo tanto, dicha normativa se convierte en una herramienta sumamente útil para estandarizar las operaciones y consecuentemente los resultados, disminuyendo así el nivel de quejas de clientes, costos adicionales y tiempos de operación.

Adicionalmente, permite la mejora continua, al seguir los principios definidos en el Ciclo de Deming: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PDCA por sus siglas en inglés). A través de la mejora continua, UNIVERSOLOGISTIC S.A. podrá conseguir mejores resultados en el corto plazo, reducir reclamos de clientes al reducir procesos defectuosos, incrementar la productividad y eliminar procesos repetitivos, entre otros.

Según (Lazarte, 2015), el 23 de septiembre del 2015 fue publicada la nueva versión de la norma, ISO 9001:2015, la cual mantiene su enfoque en procesos y la mejora continua según el Ciclo de Deming, pero es mucho más flexible en cuanto a la documentación, eliminando los documentos obligatorios de la versión 2008, y se basa mucho en el manejo de riesgos. Las empresas certificadas bajo la norma ISO 9001:2008 podrán mantener su certificación hasta septiembre del 2018, mes a partir del cual la versión 2008 carecerá de toda validez.

Según (ISO-Organización Internacional de Normalización, 2013), la norma ISO 9001:2008 es aplicable a cualquier tipo de organización independientemente de su tamaño, tipo, producto o servicio prestado. La norma sólo permite excluir cláusulas del capítulo 7, siempre y cuando se justifique en el manual de calidad el motivo por el cual no son aplicables a la organización y se garantice que la organización es capaz de cumplir con los requisitos del cliente y legales sin su aplicación.

Los pasos que las pequeñas empresas deben seguir para la implementación de un sistema de gestión de calidad eficaz son:

- Conocer el contenido de la norma ISO 9001:2008.
- Hacer un diagnóstico inicial de la situación actual con el fin de identificar cuáles son los requisitos de la norma que aplican a la organización, el cual es el objetivo del presente estudio.
- De ser necesario, acudir a fuentes externas en busca de asesoramiento.
- Decidir si la organización va a seguir adelante o no con la implementación del sistema de gestión de calidad, y posteriormente su certificación.
- Si la decisión es afirmativa, la organización debe identificar los recursos disponibles, principalmente los referentes a personal y tiempo, y en función de eso definir si la organización puede implementar el sistema por si misma o si requiere el soporte de un tercero.
- Escribir las actividades aplicables diarias.
- Impartir formación. Podría estar a cargo de un consultor.
- Implementar el sistema de gestión de calidad.
- Ejecutar auditorías internas. Podría estar a cargo de un consultor.

No es objetivo del presente estudio cambiar la forma en que se dirige UNIVERSOLOGISTIC S.A. sino identificar qué mejoras se pueden hacer en función de los requisitos de la norma.

Según (ISO-Organización Internacional de Normalización, 2013), los principales motivos por los cuales la implementación de un sistema de gestión de calidad fracasa son dos:

- Falta de involucramiento por parte de la alta dirección
- Falta de involucramiento y participación activa del personal, asociados a una comunicación y motivación deficientes.

Según (ISO-Organización Internacional de Normalización, 2013), el objetivo primordial de las organizaciones debería ser aprovechar los lineamientos expresados en la norma para la implementación y mantenimiento de un sistema de gestión de calidad, y no la certificación. Un sistema de gestión de calidad basado en ISO, proporcionará a la organización muchísima información para medir y hacer seguimiento a sus procesos, y definir así mejoras en pro de la satisfacción del cliente.

Si una organización dispone de un sistema de gestión de calidad, tendrá la información necesaria para demostrar a sus clientes que proporciona un servicio que cumple con los requisitos tanto legales como del cliente y que dispone de un sistema de gestión de calidad eficaz. Esto le transmite confianza al cliente, y por ello algunos clientes exigen a sus proveedores la certificación como parte de su proceso de selección. Gran parte de esta información relevante es la proporcionada por los registros, y su análisis permitirá incluso determinar la causa raíz de algunos problemas, tendencias, oportunidades de mejora, entre otros.

Según (ISO-Organización Internacional de Normalización, 2013) un modelo enfocado en procesos parte de los requisitos del cliente y termina con la satisfacción del cliente. Por lo tanto, es primordial que la organización tenga una buena relación con el cliente, de modo que sepa cuáles son sus expectativas y si puede cumplirlas o no.

Es indispensable que considerar que en el caso de UNIVERSOLOGISTIC S.A., uno de los procesos que influye directamente en la satisfacción del cliente es el proceso de transporte. Éste es un proceso subcontratado sobre el cual UNIVERSOLOGISTIC S.A. debería tener un control más fuerte.

En el caso de UNIVERSOLOGISTIC S.A., dado que no es una organización grande, y la mayoría de trabajadores tienen vasta experiencia, no se requiere que la documentación muy detallada, y es indispensable que indique claramente quién ejecuta las acciones, dónde y cuándo se las lleva a cabo, el cómo y el por qué.

Las cláusulas 1, 2 y 3 son de carácter informativo, por lo que a continuación se hace un análisis de las cláusulas 4 a 8 que son las certificables.

4.1 Requisitos Generales

Según (Organización Internacional de Normalización , 2013) este capítulo está orientado a establecer los requisitos generales con los que una organización debería cumplir; un análisis más profundo de cada uno de ellos está explicado a lo largo de la norma. En este capítulo, la norma hace énfasis en los procesos contratados externos que impactan en la calidad del servicio ofertado, en cuyo caso la organización es responsable de definir cómo va a ser controlado. El grado de control va a depender de la criticidad del proceso en términos de riesgo e importancia en la calidad del servicio otorgado, y de la competencia del proveedor.

4.2 Requisitos de la Documentación

Según (Nava Carbellido, 2010) en las organizaciones pequeñas, la documentación no debería ser ni compleja ni amplia. ISO 9001:2008 exige que se documenten seis procedimientos obligatorios:

4.2.3 Control de Documentos

4.2.4 Control de Registros

8.2.2 Auditoría Interna

8.3 Control de Productos No Conforme

8.5.2 Acción Correctiva

8.5.3 Acción Preventiva

Además, la organización deberá documentar los procesos que considere esenciales para su desempeño. Si una organización no tiene un sistema de calidad implementado, se sugiere documentar todos los procesos inicialmente, cuidando de no documentar detalles no relevantes. Posteriormente, es posible ir simplificando la documentación, una vez que se verifique si los documentos existentes aportan al desempeño de la organización, o si éstos se conservan únicamente con el fin de mantener una certificación.

Según (Organización Internacional de Normalización , 2013) la organización debería además involucrar al personal operativo en el levantamiento de la documentación, ya que ellos son los que ejecutan los procesos. Esto les puede dar sentido de pertenencia. Además, los documentos deben ser muy claros al indicar responsables, cuándo, cómo, dónde y por qué ejecutar un proceso, y debería describir lo que se hace. El grado de detalle de la documentación queda también a discreción de la organización, en función de los métodos, habilidades, formación y experiencia del personal, y nivel de control requerido.

4.2.2 Manual de Calidad

Según (Organización Internacional de Normalización , 2013), además de los requerimientos obligatorios detallados en ISO 9001:2008 en el referido acápite, el manual de calidad podría incluir la política y objetivos de calidad, los procesos y su interacción, la definición de responsabilidad y autoridad, un organigrama de la organización, entre otros. Si no se incluyen en el manual de calidad, lo recomendable es que se haga referencia en dónde encontrarlos. Podría ser útil además hacer una referencia cruzada entre los requerimientos

de la norma y el manual de calidad, con el fin de garantizar que todos han sido considerados en este documento, y no se debería incluir información confidencial.

4.2.3 Control de Documentos

Según (Organización Internacional de Normalización , 2013), el objetivo de controlar la documentación es garantizar que es aplicable para la organización. Un documento puede estar en formato físico, electrónico, de audio y video, o letreros. La norma exige que los documentos internos y externos se controlen, pero éste control es diferente dependiendo de su origen. Un documento interno requiere ser aprobado, revisado, actualizado y versionado, y debe estar disponible en el sitio de trabajo; mientras que un documento externo debe ser de fácil acceso para los usuarios, y la organización debe garantizar que dispone de la versión vigente.

Si la documentación está en formato electrónico, es indispensable que se garantice el respaldo de la información, y que no sea posible modificarla o eliminarla. Si el formato escogido es el documental, las organizaciones pequeñas no deberían abusar de las copias controladas; es posible que sea suficiente con tener la versión original en el puesto de trabajo.

(Organización Internacional de Normalización , 2013) recomienda también revisar periódicamente la documentación y que la aprobación de un documento interno sea dada por una persona con el conocimiento y experiencia en el proceso.

4.2.4 Control de Registros

Según (Organización Internacional de Normalización , 2013), el objetivo de un registro es demostrar que se ha cumplido con los criterios de aceptación del proceso, o con algún requisito de la norma. Sirven además para identificar la causa raíz de los problemas, una vez que se analiza la información recopilada. La recomendación para organizaciones pequeñas es que se cumpla con los registros que exige la norma, y que se garantice que demuestran que el sistema de gestión de calidad es eficaz. El tiempo de retención dependerá de la legislación, exigencias de los clientes, requisitos financieros, entre otros. Se debe definir además quién tiene acceso a los mismos.

5. Responsabilidad de la Dirección

5.1 Compromiso de la Dirección

Según (Organización Internacional de Normalización , 2013), la alta dirección en una organización pequeña suele ser el propietario o grupo de accionistas. La norma ISO 9001:2008 responsabiliza a la alta dirección por las acciones definidas en el capítulo 5, y por lo tanto, debe estar en la capacidad de demostrar que su personal está comprometido.

5.2. Enfoque al Cliente

Según (Organización Internacional de Normalización , 2013) la alta dirección debe garantizar que la organización conoce los requisitos del cliente y cuenta con los recursos requeridos para cumplirlos. Para conocer los requisitos del cliente, este texto recomienda hacer estudios de mercado e identificar oportunidades, investigar información del sector o comunicarse directamente con sus clientes.

5.3 Política de Calidad

Según (Organización Internacional de Normalización , 2013) el compromiso de la alta dirección con la calidad, el cual ha de reflejarse en la política, debería describir lo que calidad significa para la organización y sus clientes. Todos quienes forman parte de la organización deben percibir y entender dicho compromiso, por lo que la alta dirección debe garantizar que la comunicación de la política de calidad es efectiva, y que todo el personal comprende la manera en la que sus labores diarias contribuyen al cumplimiento de ese compromiso.

5.4. Planificación

5.4.1 Objetivos de Calidad

Según (Organización Internacional de Normalización , 2013) la alta dirección no necesariamente deberá definir personalmente los objetivos de calidad; sin embargo, la responsabilidad es suya una vez que los objetivos son coherentes y miden la política de calidad.

Los objetivos de calidad deberán estar orientados a las necesidades de la organización y de los clientes, y deberán ser cumplidos por las áreas pertinentes. Consecuentemente, es indispensable que la alta dirección y toda la organización estén conscientes de la importancia de sus actividades en el cumplimiento de los objetivos y de la política de calidad.

Un requisito de la norma es que los objetivos sean medibles, es decir, que el proceso arroje información, la cual una vez que sea analizada, permita a la organización medir los resultados finales y demostrar que el objetivo ha sido cumplido.

5.4.2 Planificación del sistema de gestión de calidad

Según (Organización Internacional de Normalización , 2013), si bien la planificación de un sistema de gestión de calidad se hace durante su desarrollo e implementación, en la etapa de mantenimiento también se pueden identificar necesidades de planificación con el fin de evaluar si sigue siendo conveniente, adecuado y eficaz, o si es necesario hacer cambios o implementar mejoras. En caso de ejecutar cambios, la alta dirección debe garantizar que el sistema de gestión de calidad sigue funcionando eficazmente durante y una vez concluida la implementación de dichos cambios.

5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación

5.5.1 Responsabilidad y autoridad

Según (Organización Internacional de Normalización , 2013), la alta dirección debe garantizar que toda la organización conoce sus obligaciones y su límite para tomar decisiones, así como también dónde inicia la responsabilidad y la autoridad de los demás. Esto se puede documentar en una descripción de puesto de trabajo, en un organigrama o en los procedimientos. En el caso de organizaciones pequeñas, se recomienda además contar con un plan que garantice que ciertas personas tienen la competencia para realizar las funciones de otras cuando estén ausentes.

5.5.2 Representante de la dirección

Según (Organización Internacional de Normalización , 2013), la alta dirección deberá nombrar a uno de sus miembros como representante del sistema de gestión de calidad, con

la autoridad y responsabilidad requeridas para garantizar su funcionamiento y mantenimiento. No podrá ser una persona que no pertenezca a la organización. En las organizaciones pequeñas, ésta persona puede ser el propietario, y de no ser el caso, se deberán implementar los procesos que garanticen que el propietario está enterado de todo lo concerniente al sistema. Es responsabilidad del representante de la dirección el garantizar que toda la organización ha sido informada sobre los requisitos del cliente, independientemente de que él se encargue de hacer esta función personalmente o no.

5.5.3 Comunicación Interna

Según (Organización Internacional de Normalización , 2013), la alta dirección es responsable de definir procesos eficaces de comunicación ascendente, descendente y horizontal. Una buena comunicación es indispensable para que el personal y la alta dirección puedan intercambiar información ágilmente para la toma de decisiones, crear confianza mutua e identificar oportunidades de mejora. El mensaje debe ser claro, y de ser necesario adaptado en función de la audiencia a quién va dirigido. Una comunicación efectiva puede incluir el uso de carteleras, ejecución de reuniones, o envío de mensajes a través de correos electrónicos.

5.6. Revisión por la dirección

5.6.1 Generalidades

Según (Organización Internacional de Normalización , 2013), por lo general en las pequeñas organizaciones, la alta dirección o parte de ella se involucran directamente en las operaciones diarias, y pueden reunirse de manera urgente para solventar problemas del día a día. Sin embargo, la alta dirección deberá reunirse a intervalos planificados (se recomienda cada tres o seis meses) para revisar si dichos problemas son recurrentes, si las acciones a implementar son las adecuadas, y si la satisfacción del cliente se mantiene. El propósito de estas reuniones es evaluar si el sistema de gestión de calidad sigue siendo apropiado (es decir compatible con la organización), adecuado (es decir si es suficiente) y eficaz (es decir si cumple con el propósito con el que fue creado). En caso de implementación de cambios, es posible que sea necesario aumentar la frecuencia de las reuniones. La organización debe conservar los registros respectivos.

5.6.2 Información de entrada para la revisión

Según (Organización Internacional de Normalización , 2013), para la revisión por parte de la alta dirección se deben considerar aspectos tales como:

- política y objetivos de calidad, y su cumplimiento
- funcionamiento del sistema de gestión de calidad
- análisis de indicadores
- problemas durante la operación y acciones propuestas
- producto no conforme
- retroalimentación del cliente y reclamos asociados al servicio
- reportes de auditorías y acciones propuestas
- cumplimiento del plan de acción de revisiones anteriores.

5.6.3 Resultados de la revisión

Según (Organización Internacional de Normalización , 2013), los resultados de la revisión por parte de la alta dirección se traducirán en la identificación de:

- oportunidades de mejora
- necesidad de cambios del sistema de gestión, política y/o objetivos de calidad
- necesidad de capacitación para el personal
- necesidad de nuevos proveedores
- requerimientos de mantenimiento de equipos actuales
- necesidad de adquirir otros equipos
- necesidad de ampliar capacidad de la infraestructura
- necesidad de implementar controles en procesos defectuosos o eliminar controles en procesos robustos.

Las acciones que se definan luego del análisis de la información incluirán responsables, tiempos de ejecución, recursos a asignar y parámetros a medir para garantizar la eficacia de la acción tomada.

6. Gestión de Recursos

6.1. Provisión de recursos

Según (Organización Internacional de Normalización , 2013), la organización debe asegurar la disponibilidad de recursos (personal, infraestructura y equipos) para implementar y mantener un sistema de gestión de calidad, y para aumentar la satisfacción del cliente. En caso de no disponer de todos los recursos necesarios, deberá decidir cuáles son los imprescindibles para cumplir con lo antes mencionado.

6.2.1 Generalidades

Según (Organización Internacional de Normalización , 2013), la organización debe garantizar que los procesos son ejecutados sólo por personal competente, es decir, personas que tengan la educación, formación, habilidades y experiencia requeridas. Sólo el personal competente es capaz de ejecutar las tareas asignadas de la mejor forma posible, así como también resolver dificultades y encontrar soluciones.

6.2.2. Competencia, formación y toma de consciencia

Según (Organización Internacional de Normalización , 2013), la organización deberá determinar las brechas entre la competencia actual y la competencia requerida para la ejecución de las tareas. Dicha brecha puede eliminarse contratando personal con la competencia extra requerida, o proveyendo a los empleados de la formación necesaria. Dicha formación deberá ser impartida por personal calificado. Si no es posible proveer al personal la formación requerida, la organización deberá optar por otras acciones, como por ejemplo contratar a un tercero competente para que ejecute ese proceso. En cualquier caso, la organización debe evaluar la eficacia o bien de la formación o bien de las acciones tomadas. Es indispensable que los empleados tengan consciencia de la importancia de su trabajo, y en organizaciones pequeñas es más fácil pues se logra mediante reuniones o comunicaciones individuales informales. La organización debe demostrar la competencia de su personal, por lo que los registros respectivos deben ser archivados.

6.3 Infraestructura

Según (Organización Internacional de Normalización , 2013), para mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad del servicio, la organización debe garantizar la disponibilidad de repuestos y suministros, así como también dar mantenimiento

a las instalaciones y equipos. La necesidad de infraestructura en el futuro debe ser planificada.

6.4 Ambiente de Trabajo

Según (Organización Internacional de Normalización , 2013) aplica sólo para las condiciones ambientales requeridas para lograr la conformidad del producto o del servicio. Si la conformidad del producto o servicio depende de que el empleado trabaje en condiciones ergonómicas apropiadas, entonces la ergonomía pasa a ser no sólo un requerimiento desde el punto de vista de salud ocupacional sino también de calidad.

7 Realización del Servicio

7.1 Planificación de la realización del servicio

Según (Organización Internacional de Normalización , 2013), la planificación de un servicio de naturaleza repetitiva, como es el caso de UNIVERSOLOGISTIC S.A., puede ejecutarse mientras se documentan el manual y los demás documentos del sistema de gestión de calidad, y toda la documentación deberá ser revisada frecuentemente para confirmar que se mantiene vigente y apropiada para la organización.

7.2 Procesos relacionados con el cliente

7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el servicio

Según (Organización Internacional de Normalización , 2013), los clientes pueden solicitar servicios adicionales como condiciones de pago, fechas de entrega o expectativas que no han sido comunicadas apropiadamente por el cliente por asumir que están implícitas en el servicio que ofrece la organización.

7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el servicio

Según (Organización Internacional de Normalización , 2013), la organización debe garantizar que está en la capacidad de cumplir con los requisitos del cliente, y si no es el caso, resolver las diferencias o determinar qué más debe hacer para cumplirlos. Ésta revisión debe quedar por escrito, y en caso de que los acuerdos sean verbales, debería

existir al menos un formato en el que se registra los acuerdos a los que se llegó con el cliente.

7.2.3 Comunicación con el cliente

Según (Organización Internacional de Normalización , 2013), son muy comunes los errores asociados a un requerimiento del cliente mal entendido por parte de la organización. Se sugiere nombrar a un interlocutor capaz de solucionar los problemas que puedan presentarse y llegar a un entendimiento con los clientes.

7.3 Diseño y Desarrollo

UNIVERSOLOGISTIC S.A. diseñó sus procesos al inicio, y desde entonces sólo se han realizado mejoras. Dichos cambios o mejoras se pueden documentar como parte de la planificación de la realización del servicio (cláusula 7.1 de la norma ISO 9001:2008). UNIVERSOLOGISTIC S.A. brinda el mismo servicio a todos sus clientes, por lo que no tiene la necesidad de diseñar un servicio distinto para algún cliente en particular. Consecuentemente, UNIVERSOLOGISTIC S.A. deberá excluir la cláusula 7.3 en su sistema de gestión de calidad cuando lo implemente.

Para fines del presente trabajo, no se profundizarán los requerimientos de diseño y desarrollo que las pequeñas empresas deben cumplir, ya que no son de aplicación para UNIVERSOLOGISTIC S.A.

7.4 Compras

7.4.1 Proceso de Compras

Según (Organización Internacional de Normalización , 2013), cuando la calidad del producto o servicio ofertado por la organización se ve impactada por la calidad del producto o servicio contratado, la organización debe controlar a su proveedor, tal como lo define el apartado 4.1 de la norma ISO 9001:2008. Al momento de escoger un proveedor, los criterios para la selección deberían basarse en parámetros como capacidad para la realización del producto o prestación del servicio, fiabilidad, disponibilidad de recursos, precios y plazos de entrega convenientes, reputación, solvencia, entre otros, y los resultados del proceso deberán quedar registrados.

7.4.2 Información de las compras

Según (Organización Internacional de Normalización , 2013), es recomendable que los requisitos del producto o servicio a adquirir se comuniquen por escrito, y se detalle la información relevante, incluyendo requisitos de entrega. La organización puede asegurarse de que los requisitos de compra son apropiados antes de enviárselos a los proveedores simplemente si la persona a cargo de éste proceso coloca su firma y fecha en el pedido escrito.

7.4.3 Verificación de los productos comprados

Según (Organización Internacional de Normalización , 2013), los servicios a contratar que son más complejos como es el caso de transporte, requieren que la organización implemente controles apropiados, los cuales deberán ser previamente convenidos y acordados con el proveedor. Los proveedores que estén certificados bajo norma ISO 9001:2008 serán más confiables, y probablemente el grado de control sea menor.

7.5 Producción y Prestación del Servicio

7.5.1 Control de la Producción y de la Prestación del Servicio

Según (Nava Carbellido, 2010) una vez que se han planificado los procesos, es indispensable asegurar que toda la organización tiene claro qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo, y con qué hacerlo. Lo aconsejable es entonces tener toda esta información documentada, la cual deberá estar disponible en los lugares que corresponda. La organización deberá asegurar además que el equipo con el que cuenta es el apropiado, por lo que será indispensable además determinar la capacidad del equipamiento existente, y si es necesario, adquirir equipo nuevo.

Adicionalmente, en las actividades críticas, deberá definirse métodos de inspección de los procesos, y se deberá garantizar que una vez concluido todo el proceso en sí, se deberán implementar acciones de liberación, entrega y posventa. Esto implica que tanto la organización como el cliente estén de acuerdo con los límites hasta dónde llega la responsabilidad de la organización, una vez que se ha entregado el producto o se ha prestado el servicio.

7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio

Dado que los servicios de UNIVERSOLOGISTIC S.A. pueden ser verificados en cada uno de los procesos, y dicha verificación se puede llevar a cabo cada que los procesos se ejecutan, la organización no necesita validar los procesos de prestación de servicio. Adicionalmente, los productos que manejan no requieren condiciones controladas de almacenamiento.

Consecuentemente, UNIVERSOLOGISTIC S.A. deberá excluir la cláusula 7.5.2 en su sistema de gestión de calidad cuando lo implemente.

Para fines del presente trabajo, no se profundizarán los requerimientos de validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio que las pequeñas empresas deben cumplir, ya que no son de aplicación para UNIVERSOLOGISTIC S.A.

7.5.3 Identificación y Trazabilidad

Según (Nava Carbellido, 2010), una vez que la organización ha acordado con el cliente la identificación del producto y de su estado, deberá garantizar que el producto se identifica a lo largo de todos los procesos a su cargo, así como también el estado del producto asociado a los requisitos de seguimiento y medición.

7.5.4 Propiedad del cliente

Según (Nava Carbellido, 2010), la organización debe revisar los bienes del cliente tan pronto los reciba con el fin de verificar su estado. En caso de novedades, el cliente debe ser informado de inmediato. Así mismo, es responsabilidad de la organización garantizar que mientras el producto está bajo su custodia, es identificado, preservado y protegido bajo las condiciones acordadas. De igual forma, el cliente debe estar informado en caso de daños o pérdidas.

7.5.5 Preservación del Producto

Según (Nava Carbellido, 2010), es indispensable que la organización verifique que las condiciones físicas y ambientales requeridas para la preservación del producto y sus

componentes se cumplen. Dichas condiciones deben mantenerse durante el almacenamiento y el transporte. Además debe prestar atención a las condiciones de empaque, embalaje y condiciones de entrega.

7.6 Control de los equipos de seguimiento y medición

Según (Nava Carbellido, 2010), el seguimiento se relaciona con la observación o la supervisión para el control de las operaciones, y está ligado al mantenimiento. Por otro lado, la medición se refiere a la determinación de una magnitud en comparación con un objeto de magnitud conocida, y está ligado a la calibración. La organización debe hacer uso de equipos calibrados y mantenidos, siempre y cuando la medición o seguimiento que se haga con ese equipo impacte en la calidad del producto o del servicio ofertado.

Con este fin, la organización deberá hacer una lista de todos los equipos que posee, e identificar cuáles de ellos requieren ser calibrados y/o mantenidos. Luego, dependiendo del uso previsto, la organización deberá definir la frecuencia de calibración y mantenimiento en función de las especificaciones del equipo. A continuación deberá evaluar y seleccionar proveedores de calibración y mantenimiento, para luego levantar el programa de calibración y mantenimiento. Una vez ejecutado la calibración o el mantenimiento, los equipos deben ser identificados y los registros de calibración y mantenimiento de los equipos y de los patrones deberán ser archivados.

8. Medición, análisis y mejora

8.1 Generalidades

Según (Nava Carbellido, 2010), independientemente de que la organización utilice tangibles o intangibles, siempre deberá medir sus procesos. La información obtenida pueden ser datos cuantitativos o cualitativos, pero vitales para identificar oportunidades de mejora, una vez que han sido analizados.

La organización deberá identificar qué, cómo, cuándo, y con qué medir, cómo y en dónde registrar los datos y cómo y cuándo analizarlos.

8.2 Seguimiento y Medición

8.2.1 Satisfacción del cliente

Según (Nava Carbellido, 2010), una de las mejores maneras de conocer el desempeño del sistema de gestión de calidad es a través de la medición de la satisfacción del cliente. Se puede usar encuestas, entrevistas, o también otros métodos como el análisis de quejas de clientes, datos de estudios referenciales, o el índice de conservación de clientes.

Con la información recopilada, se emprenderán acciones correctivas, preventivas o se identificarán oportunidades de mejora orientadas hacia la percepción del cliente.

8.2.2 Auditoria interna

Según (Nava Carbellido, 2010), la norma ISO 9001:2008 requiere que las auditorias sean realizadas por auditores calificados. Con este fin, la organización puede levantar procedimientos para calificar a los auditores conforme a los requisitos de la norma, o puede optar por capacitaciones externas. Un factor a considerar es que el auditor no puede auditar su propio trabajo, pero esto no implica que no sea un miembro de la misma área o que su sitio de trabajo sea distante del área auditada.

Además de la capacitación, se debe considerar la experiencia y la educación del auditor. Por lo tanto, la organización deberá identificar a los posibles auditores y eliminar las brechas relacionadas con la capacitación.

Los hallazgos identificados durante la auditoria deberán clasificarse como:

- no conformidades menores: cuando parte de algún requisito de la norma no se cumple o no ha sido implementado, o cuando hay fallas menores del sistema.
- no conformidades mayores: cuando existe la ausencia total de un requisito de la norma, o cuando la organización demuestra que no tiene la capacidad para brindar el servicio de forma consistente.
- Observaciones: oportunidades de mejora que con el tiempo pueden convertirse en no conformidad.

Finalmente, algo importante a considerar es que las auditorias no deben enfocarse únicamente en la revisión de la documentación, sino que deben buscar los procesos y su implementación, los resultados de los procesos, las evidencias de la mejora del sistema, la capacidad de la organización para cumplir los requisitos del cliente, entre otras.

8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

Según (Nava Carbellido, 2010), la mejor opción para medir los procesos es a través de indicadores que permitan comparar los resultados contra el objetivo propuesto y los requisitos del cliente. La organización deberá identificar cuál será la forma de cálculo, su periodicidad y la manera apropiada para hacer seguimiento.

8.2.4 Seguimiento y medición del producto

Según (Nava Carbellido, 2010), el objetivo de hacer seguimiento y medición al producto es verificar su estado a lo largo de los procesos. Conviene hacer dicha verificación al momento de las entradas y salidas de cada proceso, y confirmar si cumple con los criterios de aceptación.

8.3 Control de producto no conforme

Según (Nava Carbellido, 2010), la organización debe identificar el producto no conforme y prevenir su uso. Si el cliente es el dueño del producto, siempre debe estar informado, y es el responsable de la decisión con respecto al producto no conforme, más aún en el caso de que el producto no conforme se haya originado durante la ejecución de los procesos a cargo de la organización.

En estos casos, se pueden ejecutar correcciones orientadas a recuperar el producto o destruirlo, pero además la organización deberá definir acciones correctivas, tal como se analizará más adelante.

8.4 Análisis de datos

Según (Nava Carbellido, 2010), las principales fuentes de datos son: métodos para medir la satisfacción del cliente, mediciones del proceso y del producto, revisión de los requisitos del cliente, no conformidades, acciones correctivas, acciones preventivas y medidas tomadas en la revisión de la dirección. Una vez analizados los datos, deberán ser interpretados y presentados de tal forma que faciliten la toma de decisiones.

**4. DIAGNÓSTICO INICIAL DE UNIVERSOLOGISTIC S.A. CON RESPECTO A LA
NORMA ISO 9001:2008 Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.**

4.1. Auditoría de Diagnóstico

Uno de los propósitos del presente trabajo de investigación fue identificar y analizar en qué porcentaje los procesos ejecutados por UNIVERSOLOGISTIC S.A. cumplen con los requisitos de la norma ISO 9001:2008. De esta forma, se identificó la brecha entre los procesos y controles actuales. Este análisis se basó principalmente en entrevistas, y revisión de los documentos disponibles.

Se preparó un cuestionario enfocado en una organización de servicios, el cual consideró todas y cada una de las cláusulas de la Norma ISO 9001:2008 según (Comité Técnico ISO/TC 176, 2008).

Los resultados obtenidos fueron inicialmente calificados como cumple, cumple parcialmente, no cumple o no aplica. A continuación, se asignó a dicha calificación el siguiente valor numérico a cada una de las respuestas obtenidas:

Cumple = 2

Cumple parcialmente = 1

No cumple = 0

No aplica = 0

Por cada capítulo auditable de la norma, se sumó el valor total máximo posible a obtener en caso de que la organización cumpliera con cada una de las preguntas, es decir 2 para las preguntas que si aplican y 0 para las preguntas que no aplican, y se sumó además el valor total real obtenido. En función de ambos valores se obtuvo el porcentaje real de cumplimiento.

Los resultados obtenidos durante la auditoría de diagnóstico, se presentan en el anexo 4, con comentarios que justifican la calificación asignada.

A continuación se presenta una tabla con los resultados finales por cada cláusula aplicable de la norma:

Tabla 5: Cumplimiento de UNIVERSOLOGISTIC S.A. con respecto a cada cláusula de la norma ISO 9001:2008

Cláusula	Máximo a Obtener		Resultado Real	
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje
4. Sistema de gestión de calidad	120	100%	14	11.67%
5. Responsabilidad de la dirección	98	100%	7	7.14%
6. Gestión de los recursos	36	100%	18	50.00%
7. Realización del servicio	124	100%	53	42.74%
8. Medición, análisis y mejora	88	100%	10	11.36%
TOTAL	466	100%	102	21.89%

Elaborado por: María Mera

Fuente: Auditoria de Diagnóstico

Del resultado de la auditoria de diagnóstico se puede concluir que UNIVERSOLOGISTIC S.A cumple con el 21.89% de los requerimientos de la Norma ISO 9001:2008.

4.2. Recursos Requeridos Para la Implementación y Certificación de UNIVERSOLOGISTIC S.A. según la norma ISO 9001:2008

En función del grado de cumplimiento de UNIVERSOLOGISTIC S.A. con los requerimientos de la norma ISO 9001:2008, se pone a consideración de la alta dirección de la empresa, los siguientes recursos sugeridos para la implementación del sistema de calidad y su certificación:

Tabla 6: Recursos requeridos para la implementación del sistema de calidad y su certificación según ISO 9001:2008

Recurso	Especificaciones
1 persona dedicada al Sistema de	Costo estimado: 5500 USD aprx (354 USD mensuales por un año más beneficios de ley)
	Tiempo estimado: 1 año inicialmente (hasta la certificación).

Recurso	Especificaciones
Gestión de Calidad (SGC)	Justificación: El personal administrativo de UNIVERSOLOGISTIC S.A. no tiene el tiempo necesario para levantar e implementar el sistema de calidad. Se considera necesario contar con una persona a tiempo completo o dos personas a medio tiempo para que se dediquen a ésta tarea. El costo se estimó considerando que la persona a contratar puede ser un estudiante universitario que perciba un salario básico unificado bajo la modalidad de pasantías. Sin embargo, este costo podría variar en función de los conocimientos y experiencia de la persona a contratar.
Asesoría profesional en ISO 9001	Costo estimado: 8000 USD aproximadamente (hasta obtener la certificación).
	Tiempo estimado: 7 – 9 meses para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, y 1 – 3 meses para la certificación.
	<p>Justificación: Dado que el personal de UNIVERSOLOGISTIC S.A. no tiene formación ni experiencia en sistemas de gestión, se considera apropiado contratar los servicios de una empresa que guíe a UNIVERSOLOGISTIC S.A. en la implementación del sistema de gestión de calidad. El costo presentado es un promedio de las cotizaciones proporcionadas por tres empresas que brindan asesoría profesional en la implementación y mantenimiento de ISO 9001, las cuales incluyen como parte del servicio las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación y talleres de formación para todo el personal. - Planificación y participación en reuniones de trabajo. - Acompañamiento durante la implementación del SGC. - Auditoria interna. - Acompañamiento durante el proceso de certificación <p>Es importante mencionar que el personal que brinda asesoría no implementará el sistema de gestión de calidad, sino que dará soporte a los empleados de UNIVERSOLOGISTIC S.A. en este proceso. De esta manera se garantiza la participación del personal e involucramiento de la alta dirección, y facilita el posterior mantenimiento del sistema de gestión una vez obtenida la certificación. La asesoría concluirá una vez que la empresa certificadora recomiende la certificación de UNIVERSOLOGISTIC S.A. en ISO 9001.</p>

Recurso	Especificaciones
Proceso de Certificación	Costo estimado: 3000 a 5000 USD (depende del tamaño de la empresa)
	Tiempo estimado: 1 a 3 meses.
	Justificación: El costo presentado es un promedio de las cotizaciones proporcionadas por dos empresas certificadoras. El proceso incluye una auditoría en el sitio y la certificación como tal, la misma que dura 3 años; sin embargo, durante ese periodo la empresa certificadora deberá realizar auditorías de seguimiento anuales o semestrales.

Elaborado por: María Mera

Fuente: Investigación de Mercado

Consecuentemente, se estima que UNIVERSOLOGISTIC S.A. deberá invertir alrededor de 18000 USD en la implementación y certificación del sistema de gestión de calidad en ISO 9001. Este costo puede incrementar si la organización decide contratar capacitación externa adicional, como por ejemplo, cursos para formar auditores internos y auditores líderes.

Los costos presentados son estimados, ya que tanto la empresa que brindará asesoría como la empresa a cargo de la certificación necesitan información mucho más profunda sobre los procesos de UNIVERSOLOGISTIC S.A. para estimar el costo definitivo.

En cuanto al tiempo, la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y su certificación puede tardar al menos un año. El tiempo dependerá del número de horas dedicadas por la o las personas a contratar, y de la empresa que brindará la asesoría, así como también del tiempo y compromiso principalmente de la Alta Dirección y del personal operativo.

Adicionalmente, una vez implementado el sistema de gestión de calidad, se recomienda a UNIVERSOLOGISTIC S.A. mantener por lo menos a una persona en jornada parcial, para que se encargue del mantenimiento del sistema. Las empresas consultoras también brindan asesorías para el mantenimiento del sistema de gestión de calidad luego de la certificación, la cual demandará menos horas de dedicación y por ende un menor costo.

Como alternativa a la propuesta presentada en la tabla 6, en lugar de contratar a una persona sin experiencia y simultáneamente los servicios de una empresa de asesoría, UNIVERSOLOGISTIC S.A. podría contratar a una persona con formación y experiencia en manejo de procesos y sistemas de gestión. Un profesional con ese perfil percibe entre 1500 y 3000 dólares mensuales, más los beneficios de ley. Esta opción es más costosa; sin

embargo, esta persona puede aportar mucho más en la optimización de procesos, implementación de herramientas informáticas y/o de calidad, planificación estratégica, entre otros.

4.3. Plan de implementación sugerido

A continuación, se presenta el plan sugerido a UNIVERSOLOGISTIC S.A. para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, en cumplimiento con la norma ISO 9001:2008. Se ha considerado además el tiempo estimado que tardará cada una de las etapas.

Tabla 7. Cronograma de Implementación sugerido a UNIVERSOLOGISTIC S.A.

Acción	Responsables	Mes de ejecución												
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Selección de la persona dedicada a la implementación del SGC	Alta Dirección													
Selección de la empresa a cargo de brindar asesoría en la implementación y certificación del SGC	Alta Dirección													
Inducción en los procesos de UNIVERSOLOGISTIC S.A. a la persona seleccionada y a la empresa a cargo de la asesoría	Gerente de Operaciones y/o Gerente de Proyectos													
Introducción a la Calidad y a la Norma ISO 9001, y toma de consciencia por parte del personal de UNIVERSOLOGISTIC S.A.	Asesoría													
Elaboración e implementación de los documentos que forman parte del Sistema de Gestión de Calidad. Para más detalle de los documentos a implementar, referirse a la tabla 8.	- Alta Dirección - Representante de la Dirección - Asesoría - Personal Operativo													
Capacitación al personal de UNIVERSOLOGISTIC S.A. en los diferentes procesos y requerimientos de Calidad durante la implementación del Sistema de Gestión de Calidad	Asesoría													

Acción	Responsables	Mes de ejecución												
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Formación de auditores internos	- Asesoría - Empresas dedicadas a formar auditores internos													
Auditoría interna e implementación de acciones correctivas y preventivas	- Alta Dirección - Representante de la Dirección - Asesoría - Personal Operativo													
Selección de empresa certificadora	Alta Dirección													
Auditoría de Certificación	- Alta Dirección - Representante de la Dirección - Asesoría - Personal Operativo													

Elaborado por: María Mera

Fuente: Auditoría de Diagnóstico

Dado que la elaboración, aprobación, capacitación al personal y puesta en vigencia de los documentos aprobados, constituye una de las bases de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, se ha preparado un plan detallado únicamente para las actividades relacionadas con la documentación, el cual se encuentra en el Anexo 5. Dicho plan está basado en semanas y por documento, según los requerimientos de la norma ISO 9001:2008.

De tomar la decisión de implementar y certificar el Sistema de Gestión de Calidad, UNIVERSOLOGISTIC S.A. ya tendrá la posibilidad de certificarse con la norma ISO 9001:2015, por lo que los cambios de la nueva versión deberán considerarse tanto en el plan de acción propuesto (tabla 7) como en los documentos expuestos en el Anexo 5.

Para los procesos que forman parte de la cadena de valor, se recomienda redactar un procedimiento por cada proceso. Se puede usar como base el documento "Manual de Procedimiento de Bodega". Es de vital importancia involucrar al personal operativo durante la redacción de éstos documentos, pues ellos son quienes mejor conocen los procesos. De igual forma, se deberán levantar los formatos que servirán para registrar la información que se obtenga durante la ejecución de los procesos.

Uno de los requisitos de la norma ISO 9001:2008 es que los procesos sean medibles, por lo tanto, se deberá identificar por cada proceso las variables a medir, las cuales serán la base para los indicadores de desempeño. Cada indicador deberá estar alineado con al menos uno de los objetivos de calidad. Se deberá establecer la fórmula de cálculo, el resultado esperado y la frecuencia con la que se va a calcular. En el anexo 5 se sugieren algunos indicadores de desempeño en función de los procesos que ejecuta UNIVERSOLOGISTIC S.A.

Las personas asignadas deberán analizar los datos que se desprenden durante la ejecución de los procesos, para medir así el desempeño del sistema de gestión de calidad.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Se cumplió el objetivo del presente trabajo que consistió en realizar un análisis FODA de UNIVERSOLOGISTIC S.A., un diagnóstico inicial de la organización con respecto a su cumplimiento con la norma ISO 9001:2008 y proponer un plan de implementación de un sistema de gestión de calidad alineado con dicha norma.
- Una vez recopilada y analizada la información procedente de la investigación de mercado, se concluye que los principales clientes perciben a UNIVERSOLOGISTIC S.A. como una organización que brinda un servicio de operación logística con el nivel de calidad esperado, a pesar de no contar con un sistema de gestión de calidad. Reconocen también que si bien la organización es excelente en ciertos procesos como el corte de cables o las entregas, es indispensable que mejoren en otros aspectos como en la comunicación fluida y cumplimiento de requerimientos específicos de los clientes. Sin embargo, la percepción de los clientes directos es que el servicio prestado es suficiente como para no pensar en cambiar de proveedor en el corto o mediano de plazo.
- Una vez realizado el FODA, se concluye que el giro de negocio actual de UNIVERSOLOGISTIC S.A. implica varios riesgos asociados a la política económica y social del gobierno actual. Los que más han impactado a UNIVERSOLOGISTIC S.A. ha sido el cambio de la matriz productiva y el impulso a la producción nacional, la restricción de importaciones y la aplicación de salvaguardas a los productos importados.
- Una vez realizada la auditoria de diagnóstico, se concluye que la brecha entre la operación actual y los requerimientos de la norma ISO 9001:2008 es muy amplia. UNIVERSOLOGISTIC S.A. cumple apenas con el 21.89% de los requisitos de la norma. Esto se traduce en la necesidad de un cambio de cultura empresarial orientada hacia la calidad del servicio.
- Una vez propuesto el plan de implementación y certificación del sistema de gestión de calidad, incluyendo y el plan detallado de implementación de la documentación, y una vez analizados los recursos requeridos, se concluye que UNIVERSOLOGISTIC S.A. requerirá invertir al menos 18000 dólares en la contratación de personal dedicado a la implementación del sistema y de los servicios tanto de una empresa que brinde asesoría durante el proceso como de otra empresa capaz de otorgar la certificación de la norma. Todo el proceso tardará alrededor de un año.

- Una vez que la nueva versión de la norma ISO 9001:2015 fue publicada después de la ejecución del presente trabajo de investigación, la información que aquí se presenta será de mucha utilidad para UNIVERSOLOGISTIC S.A. para implementar su sistema de gestión de calidad; sin embargo, deberá considerar los requerimientos de la versión 2015 para acceder a la certificación.

5.2. RECOMENDACIONES

- Se sugiere a UNIVERSOLOGISTIC S.A. implementar un sistema de gestión de calidad, independientemente de que la organización decida certificarse o no en la norma ISO 9001. Si bien éste proceso demandará mucho esfuerzo y recursos, los beneficios para UNIVERSOLOGISTIC S.A. se verán traducidos en procesos más eficientes y clientes más satisfechos. Como se ha visto a lo largo del desarrollo del presente trabajo, la certificación en la norma ISO 9001 brinda a la organización un sin número de ventajas competitivas, lo que en el futuro podría traducirse incluso en un mayor número de clientes y el consecuente crecimiento del negocio.
- Dado que el personal que actualmente labora en UNIVERSOLOGISTIC S.A. no tiene tiempo para desarrollar e implementar un sistema de gestión de calidad, se recomienda a la organización contratar los servicios de una persona a tiempo completo que se dedique a esta tarea. Adicionalmente, dado que el personal de UNIVERSOLOGISTIC S.A. no tiene formación en sistemas de gestión ni el conocimiento requerido en la norma ISO 9001, se sugiere además contratar los servicios de una empresa que brinde asesoría en este tema.
- Se sugiere a UNIVERSOLOGISTIC S.A. contratar los servicios de una persona adicional, que libere parte de la carga de trabajo del Gerente de Operaciones, haga seguimiento a los procesos, y garantice una comunicación eficiente y efectiva con los clientes.
- Se sugiere a UNIVERSOLOGISTIC S.A. ampliar su panel de clientes y productos, incursionando principalmente en materia prima y maquinaria, con el fin de alinearse a las políticas del gobierno actual, y sobretodo disminuir el riesgo de depender de clientes cuyos productos se ven cada vez más impactados por la coyuntura del país.
- Las instalaciones en las que actualmente opera UNIVERSOLOGISTIC S.A. han sido suficientes para la ejecución de los procesos tal como se hace hoy en día; sin embargo, los procesos serían mucho más efectivos si contaran con un mayor patio de maniobras, más de un andén para la carga y descarga de mercadería, y mejor optimización de los espacios. Además, según el Plan Metropolitano de Ordenamiento Territorial del Municipio de Quito, en el mediano o largo plazo, UNIVERSOLOGISTIC S.A. ya no podrá operar más desde las instalaciones actuales, por lo que se recomienda la búsqueda de

otras instalaciones que les permita optimizar los procesos de carga y descarga, y que además se encuentren fuera del perímetro urbano.

- Dada la fortaleza que tiene UNIVERSOLOGISTIC S.A. con su sistema informático, se recomienda la implementación de radio frecuencias. Esta mejora permitirá la automatización de algunos procesos, principalmente la doble verificación en los procesos de recepción de mercadería o preparación de pedidos, y disminuir los errores asociados a pedidos incompletos o productos no solicitados.
- En cuanto al manejo de documentación, dado que UNIVERSOLOGISTIC S.A. no tiene implementado un sistema de gestión de calidad, se recomienda elaborar un procedimiento por cada proceso, que sea sencillo y de fácil entendimiento para el personal operativo. El documento “Manual de Procedimiento de Bodega” no es útil para la organización, ni cumple con los requisitos de la norma ISO 9001:2008. Además es importante que se documente toda la información relevante para la ejecución de los procesos, como por ejemplo los tres métodos de verificación de corte de cables, o las variables a considerar en la disposición de las bobinas dentro del camión dependiendo de la infraestructura del destinatario.
- Una vez que el proceso de transporte es crítico para el cumplimiento del servicio y la satisfacción del cliente, se recomienda a UNIVERSOLOGISTIC S.A. aumentar los controles que se hacen actualmente a los proveedores. Además, se recomienda evaluar otros proveedores de transporte, con el fin de buscar ofertas del servicio por una menor tarifa o mayor disponibilidad de unidades, de éste modo se podrían incrementar las frecuencias de despacho y por ende los tiempos de entrega podrían disminuir.
- Se sugiera a UNIVERSOLOGISTIC S.A. implementar un proceso que le permita conocer exactamente cuáles son las necesidades del cliente, inclusive las expectativas no declaradas o asumidas, ya que en ocasiones, éstas podrían tener mayor relevancia que las expresadas claramente.
- Se sugiere a UNIVERSOLOGISTIC S.A. hacer un mantenimiento preventivo de las instalaciones y equipos, así como también implementar controles que estén más orientados a la prevención de errores que a la detección de errores.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDES Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. (2014). *En qué consiste el cambio de la Matriz Productiva en Ecuador?* Quito: ANDES Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. Recuperado el 26 de Agosto de 2015, de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/consiste-cambio-matriz-productiva-ecuador.html-0>
- Araujo, A. (14 de Agosto de 2015). Ecuador registra un mayor riesgo crediticio. *El Comercio*. Recuperado el 26 de Agosto de 2015, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/finanzas-ecuador-riesgocrediticio-economia.html>
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 26 de Agosto de 2015, de Banco Central del Ecuador-Información Económica: <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788>
- Banco Mundial. (Abril de 2015). *Ecuador: panorama general*. Recuperado el 26 de Agosto de 2015, de Banco Mundial: <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- BBC Mundo. (2014). *Cinco maneras en las que el alza del dólar nos afectará a todos*. BBC Mundo. Recuperado el 26 de Agosto de 2015, de http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/10/140930_dolar_recuperacion_moneda_lider_if
- Bilbao-Osorio, B., Dutta, S., & Lanvin, B. (2014). *The Global Information Technology Report 2014*. World Economic Forum. Geneva: World Economic Forum and INSEAD. Recuperado el 26 de Agosto de 2014, de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalInformationTechnology_Report_2014.pdf
- Bolsa Mexicana de Valores, S.A.B. de C.V. (2012). *Reportes Trimestrales: Información Financiera 4to Trimestre*. Obtenido de Sitio Web de Xignux: <http://www.xignux.com/Site/ES/wp-content/uploads/2012/03/InfFin4toTri12-dictamen.pdf>
- Casilda Bejar, R. (25 de Mayo de 2015). Ecuador y el cambio de la matriz productiva. *El País*. Recuperado el 26 de Agosto de 2015, de http://economia.elpais.com/economia/2015/05/25/actualidad/1432554525_806847.html
- Comité Técnico ISO/TC 176. (2008). Norma ISO 9001:2008. Ginebra, Suiza.
- Concejo Metropolitano de Quito. (10 de junio de 2008). Ordenanza que contiene el plan de uso y ocupación del suelo (PUOS). *Ordenanza de zonificación N o. 0031*. Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado el 26 de Agosto de 2015, de

http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZAS%20A%C3%91OS%20ANTERIORES/ORDZ-031%20-%20PUOS%20-%20REFORMA%20ORDZ-024.pdf

Cremades Rocamora, A., & Zubeldia Arranz, A. (Abil de 2015). Medidas Parancelarias y Otras Barreras a la Importación Ecuador. Quito, Ecuador: España Exportación e Inversiones. Recuperado el 26 de Agosto de 2015, de <http://www.camarazaragoza.com/exterior/BoletinNET/docs/DocumentoContenido5197.pdf>

Ecuador: 15 años ligados a la dolarización. (11 de Enero de 2015). Obtenido de El Universo: <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/11/nota/4417811/15-anos-ligados-dolarizacion>

El Economista. (7 de Octubre de 2014). La fortaleza del dólar. *El Economista*. Recuperado el 26 de Agosto de 2015, de El Economista: <http://www.eleconomista.com.ar/2014-10-la-fortaleza-del-dolar/>

Enriquez, C., & Montero, X. (2014). El Gobierno flexibiliza las restricciones para importar. *El Comercio*. Recuperado el 26 de Agosto de 2015, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/gobierno-flexibiliza-restricciones-importar.html>

Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC. (s.f.). Recuperado el 26 de Agosto de 2015, de Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>

ISO-Organización Internacional de Normalización. (2013). *ISO 9001 para la Pequeña Empresa. Recomendaciones del Comité Técnico ISO/TC 176.* (C. Sánchez González, Trad.) Madrid: AENOR Ediciones.

Lazarte, M. (23 de Septiembre de 2015). ISO 9001:2015 - Just Published! Recuperado el 30 de Septiembre de 2015, de http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref2002

Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados* (Quinta Edición ed.). México: Pearson Educación.

Marco Trade News. (23 de Diciembre de 2014). Ecuador anunció la aplicación de salvaguardias a importación ante la depreciación del dólar. *Marco Trade News*. Recuperado el 26 de Agosto de 2015, de <http://marcotradenews.com/noticias/ecuador-anuncio-la-aplicacion-de-salvaguardias-a-importacion-ante-la-depreciacion-del-dolar-31234>

Meléndez, Á. (febrero-marzo de 2014). La Calidad el nuevo jugador en la economía nacional. *Revista Gestión, Economía y Sociedad*, 236. Quito, Pichincha, Ecuador: DINEDICIONES. Recuperado el 26 de Agosto de 2015, de

<http://www.revistagestion.ec/wp-content/uploads/2014/05/236-Bienes-y-productos-Importaciones-Ed-236.pdf>

Ministerio de Finanzas. (2015). *Recorte Adicional de US\$800 millones en Presupuesto General del Estado 2015*. Boletín de Prensa No.20, Ministerio de Finanzas, Quito. Recuperado el 19 de Agosto de 2015, de http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/08/20.19agosto2015_RecortePGE2015_PGE2016_Volc%C3%A1nCotopaxi.pdf

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (Enero de 2014). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones para el Desarrollo*. Ecuador. Recuperado el 26 de Agosto de 2015, de <http://www.industrias.ec/archivos/CIG/file/CARTELERA/MINTEL-TIC%20para%20el%20Desarrollo.pdf>

Municipio de Quito. (Diciembre de 2011). *Plan Metropolitano de Ordenamiento Territorial 2012-2022*. Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado el 26 de Agosto de 2015, de [http://www.quito-turismo.gob.ec/descargas/lotaipdiciembre2012/LOTAIP/RUBEN/LOTAIP%20\(s\)/Links%20\(s\)/PLAN%20METROPOLITANO%20DE%20ORDENAMIENTO%20TERRITORIAL%202012%20-%202022.pdf](http://www.quito-turismo.gob.ec/descargas/lotaipdiciembre2012/LOTAIP/RUBEN/LOTAIP%20(s)/Links%20(s)/PLAN%20METROPOLITANO%20DE%20ORDENAMIENTO%20TERRITORIAL%202012%20-%202022.pdf)

Muñoz Mantilla, J. (16 de Junio de 2015). Análisis de la situación en Ecuador. *La línea de Fuego*. Recuperado el 26 de Agosto de 2015, de <http://lalineadefuego.info/2015/06/16/analisis-de-la-situacion-en-ecuador-por-jaime-munoz-mantilla/>

Nava Carbellido, V. M. (2010). *ISO 9001:2008 Elementos para Conocer e Implementar la Norma de Calidad para la Mejora Continua*. México: Editorial Limusa S.A. de C.V.

Organización Internacional de Normalización . (2013). *ISO 9001 para la Pequeña Empresa. Recomendaciones del Comité Técnico ISO/TC 176*. Madrid : AENOR Ediciones.

Presidencia de la República del Ecuador - Asamblea Nacional . (20 de abril de 2015). *Ley Orgánica para la Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo en el Hogar. Registro Oficial N° 483*. Quito, Ecuador. Recuperado el 26 de Agosto de 2015, de <http://www.elciudadano.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/registro-oficial-Ley-justicia-Laboral.pdf>

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 - 2017*. Quito, Ecuador. Recuperado el 26 de Agosto de 2015, de <http://www.buenvivir.gob.ec>

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva*. Quito: SENPLADES. Recuperado el 26 de Agosto de 2015, de

http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf

Sosa, I., & Chaguaceda, A. (Julio-Septiembre de 2013). La Revolución Ciudadana en Ecuador. *Foreign Affairs Latinoamérica*, 13, 3, 49-56. Recuperado el 26 de Agosto de 2015,

de http://www.academia.edu/12352791/La_Revoluci%C3%B3n_Ciudadana_en_Ecuador_balance_y_perspectivas

Suplemento Comercial El Comercio. (27 de Julio de 2015). Excelencia Logística. *El Comercio*, 28.

Vela, M. (marzo-abril de 2014). ¿Qué hay detrás de la restricción de importaciones? *Revista Gestión, Economía y Sociedad*, 237. (C. Multiplica, Ed.) Ecuador: DINEDICIONES. Recuperado el 26 de Agosto de 2015, de <http://www.revistagestion.ec/wp-content/uploads/2014/03/Importaciones.pdf>

7. ANEXOS

7.1. ANEXO 1: Clientes Finales de CEDETEC S.A.

Tabla 8 Clientes finales de CEDETEC S.A.

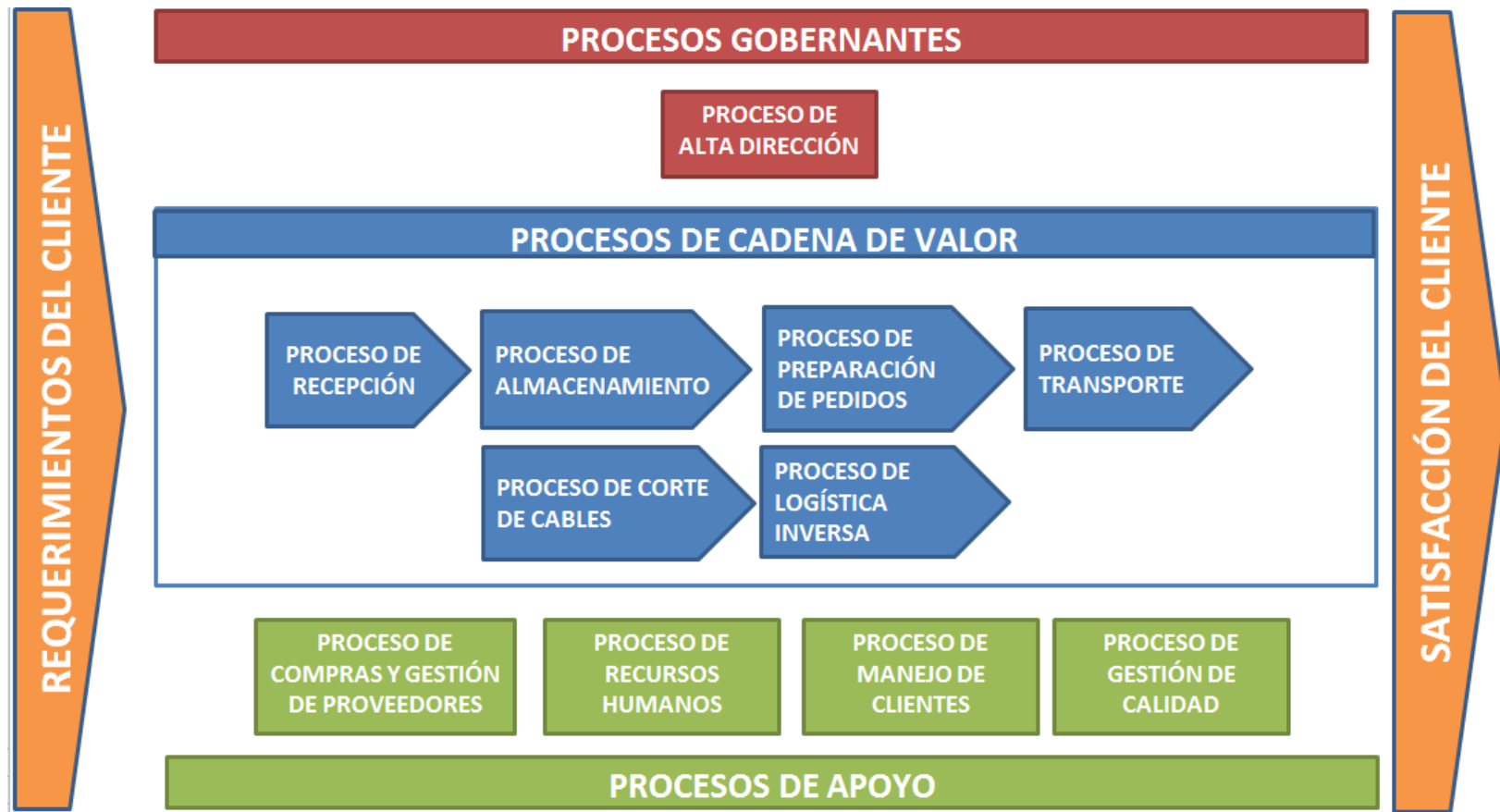
Quito	Guayaquil	Cuenca	Ambato	Manta	Loja
- Incorea Cables Cía Ltd*	- Inproel	- Sistel	- Ecuatran	- Comaster	- Importadora Loaiza
- Comercial Mejía	- Electroleg Gye	- Electroinstalaciones	- Cablevsa		
- Electroleg Uio	- Moretran	- Juan Montero			
- Delta Mckalles Cía Ltd*	- Jorchu S.A.				
- Diprelsa	- Importadora Magistral				
- Comercial K&B*	- Kitton				
- Constecoin	- Inatra - Comelec				
- Automatización y Control Ingelcom					
- Distribuidora Crisselectric					
- Sanafria Distribuidor Eléctrico					
- ESEMEC					
- JR Electric Supply					
- Orlingenlight					

Elaborado por: María Mera

Fuente: UNIVERSOLOGISTIC S.A.

7.2. ANEXO 2: Mapa de Procesos y su interacción

Ilustración 8 Mapa de Procesos de UNIVERSOLOGISTIC S.A. y su interacción



7.3. ANEXO 3: Entrevistas de profundidad

7.3.1. CEDETEC S.A. Carlos Octavio Valencia. Gerente General

1. Cuál es su nombre? Carlos Octavio Valencia
2. Cuál es su cargo en CEDETEC S.A.? Director Comercial (Gerente General en Ecuador)
3. Cuánto tiempo está trabajando para CEDETEC S.A? 3 años
4. Desde hace cuánto tiempo CEDETEC S.A está contratando los servicios de UNIVERSOLOGISTIC S.A.? Más de 4 años
5. Además de UNIVERSOLOGISTIC S.A., CEDETEC S.A tiene otros proveedores de servicios logísticos? No.
6. CEDETEC S.A. tiene bodega(s) propia(s) para el almacenamiento de sus productos? No.
- 6.1 Ha pensado CEDETEC S.A. en tener su bodega propia? No.
7. Califique del 1 al 6, siendo 6 el más importante y 1 el menos importante, los siguientes factores con los que un proveedor de servicios logísticos debería cumplir. Todos los factores son muy importantes, pero la intención es conocer a cuál o cuáles de ellos usted le da más importancia:
 - 3 Cuidado de la calidad del producto
 - 4 Cumplimiento de procesos y procedimientos
 - 2 Cumplimiento de tiempos de entrega
 - 6 Buen trato por parte de la persona de contacto
 - 1 Buen precio del servicio
 - 5 Satisfacción del cliente final (cliente que recibe los productos)
8. Con respecto a los mismos 6 factores, califique a UNIVERSOLOGISTIC S.A. del 1 al 6, siendo 6 si cumple en su totalidad y 1 si no cumple en lo absoluto:
 - 2 Cuidado de la calidad del producto
 - 5 Cumplimiento de procesos y procedimientos
 - 4 Cumplimiento de tiempos de entrega
 - 6 Buen trato por parte de la persona de contacto
 - 1 Buen precio del servicio
 - 3 Satisfacción del cliente final (cliente que recibe los productos)
- 8.1 Por qué les calificó bajo con respecto al precio del servicio? Algunas tarifas pueden mejorar, pero siguen su política de cobro. El valor de los fletes podría mejorar.
- 8.2 Por qué les calificó bajo con respecto a la calidad del producto? En el manejo interno son muy desordenados, no tienen bien ubicado el producto. Se puede mejorar el aprovechamiento de espacios y uso de estanterías.
- 8.3 Por qué les calificó bajo con respecto a la satisfacción del cliente? Cuando CEDETEC S.A. solicita algún servicio extra, si bien hay políticas establecidas, a veces se debe ser flexible. A veces el cliente final interpreta que CEDETEC S.A. no quiere prestar el servicio cuando dependemos de un tercero.

9. Qué impacto tiene UNIVERSOLOGISTIC S.A. en el desempeño de su empresa?
Crítico, mayor o menor. Crítico

10. Bajo qué premisas usted calificó a UNIVERSOLOGISTIC S.A. como un proveedor de impacto crítico? Es la base del servicio que damos a los clientes finales. De una buena entrega, de un buen manejo de inventarios y del producto depende la satisfacción de nuestro cliente final.

11. Ha tenido inconvenientes o reclamos con la recepción de su mercadería asociados al desempeño de UNIVERSOLOGISTIC S.A. en los últimos 6 meses? No.

12. Con respecto al almacenamiento de sus productos, ha tenido descuadres de inventarios (faltantes, sobrantes, mezcla de materiales) detectados desde el último inventario a la fecha actual? Si.

12.1 Con qué frecuencia se dan éstos descuadres? Muy pocas veces.

12.2 Que hizo UNIVERSOLOGISTIC S.A. al respecto? Hemos llegado a un acuerdo mutuo

12.3 Estuvo conforme con las medidas adoptadas por UNIVERSOLOGISTIC S.A.? Si

13.Cuál es su opinión con respecto al sistema informático de UNIVERSOLOGISTIC S.A. para el manejo de inventarios. Cree que es lo suficientemente robusto, o recomendaría algún tipo de mejora? Muy buen sistema, la información está acorde a lo que ellos y nosotros necesitamos.

14. Han existido casos en los que UNIVERSOLOGISTIC S.A. ha dañado su mercadería ya sea por mala manipulación o por almacenamiento inapropiado de su producto en el último año? Si

14.1 En cuántas ocasiones: Muy pocas veces

14.2 Qué hizo UNIVERSOLOGISTIC S.A. al respecto?: Informan qué sucedió con el material y ellos saben que si por mala manipulación se generó un daño, por contrato firmado, ellos asumen el costo de ese inventario. Ellos manifiestan que hubo un inconveniente y se trata de solucionar el problema de la mejor forma.

14.3 Estuvo conforme con las medidas adoptadas por UNIVERSOLOGISTIC S.A.? Si, la respuesta ha sido muy buena.

15. Con respecto a la preparación de pedidos, despachos y entregas ha tenido casos en los que usted ha recibido pedidos incompletos en los últimos 6 meses? Si.

15.1 En cuántas ocasiones: Poquísimas pero si ha sucedido

15.2 Qué hizo UNIVERSOLOGISTIC S.A. al respecto?: Ellos toman correctivos internos. Si identifican que el producto no se despachó entonces se lo envían al cliente, de lo contrario, investigan cuál fue el faltante o qué pasó internamente, y si este es el caso, CEDETEC S.A. les cobra.

15.3 Estuvo conforme con las medidas adoptadas por UNIVERSOLOGISTIC S.A.? Si.

16. Ha recibido usted pedidos erróneos, por ejemplo: productos que no solicitó, productos de características diferentes a las que solicitó, productos mal identificados, etc en

los últimos 6 meses? Si, sobretodo en referencias. Por ejemplo se requería un alambre de 2 y se despachó uno de 10.

16.1 En cuántas ocasiones: Poquísimas también

16.2 Qué hizo UNIVERSOLOGISTIC S.A. al respecto?: Toman los correctivos, el cliente da una espera y se le informa lo sucedido de inmediato se le despacha lo solicitado.

16.3 Estuvo conforme con las medidas adoptadas por UNIVERSOLOGISTIC S.A.? Si.

17. Ha recibido usted productos dañados en los últimos 6 meses? Si.

17.1 En cuántas ocasiones: Muy pocas

17.2 El daño se atribuyó a una posible negligencia de UNIVERSOLOGISTIC S.A. o a un daño de fábrica del material? Negligencia de UNIVERSOLOGISTIC S.A., por lo general mala manipulación del montacargas.

17.3 Qué hizo UNIVERSOLOGISTIC S.A. al respecto?: Informar, tomar los correctivos internos y CEDETEC S.A. les cobra.

17.4 Estuvo conforme con las medidas adoptadas por UNIVERSOLOGISTIC S.A.? Si

18. Ha recibido usted productos fuera del plazo acordado en los últimos 6 meses? No. En las entregas funcionan muy bien.

19. Se han dado casos en los que una entrega de producto no ha podido concretarse debido que el pedido llegó con la documentación incompleta o errónea (factura, guía de remisión, etc) en los últimos 6 meses? No.

20. Se han dado casos en los que se ha tenido que negociar una nueva fecha de entrega, por errores de comunicación entre UNIVERSOLOGISTIC S.A. y CEDETEC S.A. en los últimos 6 meses? Si hemos tenido que negociar una nueva fecha de entrega con el cliente final, pero no siempre es por mala comunicación sino porque UNVERSOLOGISTIC S.A. no tiene un plan B.

20.1 En cuántas ocasiones? Esto si ocurre con más frecuencia.

20.2 Qué hizo UNIVERSOLOGISTIC S.A. al respecto?: Ellos informan por lo general que no tienen carros disponibles, a veces el cliente me pide algo a las 5 de la tarde, y esa hora está fuera de política; sin embargo UNIVERSOLOGISTIC S.A. no me da opciones. No es de todos los días, pero si sucede regularmente y no podemos responder al cliente.

20.3 Estuvo conforme con las medidas adoptadas por UNIVERSOLOGISTIC S.A.? No siempre. Las políticas son sólo hasta cierto horario y en ese sentido no son flexibles.

21. Si por alguna razón UNIVERSOLOGISTIC S.A. no puede cumplir con un pedido bajo las condiciones acordadas, le comunica a tiempo a CEDETEC S.A.? Si

22. Qué persona es su punto de contacto en UNIVERSOLOGISTIC S.A.? Freddy Jácome y Adolfo Manzolini

23. Considera que comunicarse con Freddy Jácome y Adolfo Manzolini es fácil? Si es fácil con Adolfo Manzolini. Es muy difícil la comunicación con Freddy Jácome. A veces no responde, no devuelve las llamadas. En esa parte la comunicación y transmisión de

información es deficiente, aunque en los últimos 5 meses han mejorado algo pero aún les falta mejorar mucho más.

24. Considera que UNIVERSOLOGISTIC S.A. escucha sus requerimientos y hace lo posible por cumplirlos? Sí. Me escuchan y en algunas ocasiones han tratado de solucionarlos. Pero en otras siento que me escuchan, miran si algo pueden hacer pero no sé qué tanto, pero al menos en un 50% de ocasiones tengo respuestas negativas.

25. Considera que UNIVERSOLOGISTIC S.A. es flexible en cuanto a sus requerimientos urgentes? En algunas ocasiones no. Desconozco a sus proveedores, y como es el proceso de cómo conseguir camiones. Pero debe haber alguien que analice plan B y plan C para satisfacer al cliente. Para mí hay un alto porcentaje de que las respuestas son negativas, y aunque han mejorado bastante deben seguir mejorando, caso contrario no llegarán a cosas importantes.

26. Le gustaría que algo mejore con respecto a la comunicación entre las dos empresas? Debería ser iniciativa de ellos. Cuando uno tiene un cliente que es muy importante se debe buscar cómo mejorar esa relación y la comunicación con los empleados. Nuestros clientes perciben a UNIVERSO como parte nuestra, y parte de nuestro servicio, y por lo tanto ellos deben crear un plan estratégico para definir cuáles son sus clientes importantes y cómo deberían ser tratados, considerando todas las variables que puedan darse en un despacho. La iniciativa es de ellos para que identifiquen sus fortalezas y debilidades y trabajar en ellas.

27. Qué haría que CEDETEC S.A. decida dejar de trabajar con UNIVERSOLOGISTIC S.A.? Tendría que ocurrir algo catastrófico, se ha trabajado con ellos durante mucho tiempo, y hemos intentado con otras empresas pero ellos dan un servicio integral en otros aspectos, por ejemplo cortes. Además, conocen la logística, uno de sus miembros perteneció a CEDETEC S.A. por lo tanto conocen al producto, conocen a los clientes, y eso nos permite tener una muy buena respuesta con algunos clientes en especial. Todo esto no nos dejaría tomar una decisión distinta a la que ya tenemos.

28. Cuáles son las expectativas de CEDETEC S.A. que UNIVERSOLOGISTIC S.A. aún no ha cumplido? Mis expectativas es que ellos crezcan como una empresa de servicios logísticos bien estructurada, y para lograrlo hay que hacer una serie de correctivos. El servicio que prestan todavía no nos tiene del todo contentos, esto es un ganar-ganar, pero deben mejorar para brindar un servicio integral.

29. Qué le sugeriría a UNIVERSOLOGISTIC S.A. que haga para que cumpla sus expectativas al 100%? Asesorarse de empresas que les puedan ayudar a dar un plus en lo que están haciendo, capacitación, manejo de inventario apropiado y aprovechamiento de espacios, en fin todo lo que les permita mostrarse como una empresa que ofrece un servicio integral a un cliente final. Están creciendo, deben ir buscando otros clientes, y ojalá se pueda capitalizar ese crecimiento.

30. Qué considera que UNIVERSOLOGISTIC S.A. está haciendo bien, y debe seguir haciendo para mantener el negocio con CEDETEC S.A.? Hay cosas muy buenas que ellos hacen, sobre todo las entregas.

31. Recomendaría los servicios de UNIVERSOLOGISTIC S.A. a otros pares? Si. Con algunas mejoras a ojo cerrado.

7.3.2. CEDETEC S.A. Cristina Arauz. Director Administrativo Financiero

1. Cuál es su nombre? Cristina Arauz
2. Cuál es su cargo en CEDETEC S.A.? Director Administrativo Financiero
3. Cuánto tiempo está trabajando para CEDETEC S.A.? 8 años
4. Desde hace cuánto tiempo CEDETEC S.A. está contratando los servicios de UNIVERSOLOGISTIC S.A.? 4 años
5. Además de UNIVERSOLOGISTIC S.A., CEDETEC S.A. tiene otros proveedores de servicios logísticos? No.
6. CEDETEC S.A. tiene bodega(s) propia(s) para el almacenamiento de sus productos? No.
 - 6.1 Ha pensado CEDETEC S.A. en tener su bodega propia? No, al menos en los dos próximos años. Podría cambiar la decisión por el continuo cambio de administradores.
7. Califique del 1 al 6, siendo 6 el más importante y 1 el menos importante, los siguientes factores con los que un proveedor de servicios logísticos debería cumplir. Todos los factores son muy importantes, pero la intención es conocer a cuál o cuáles de ellos usted le da más importancia:
 - 5 Cuidado de la calidad del producto
 - 3 Cumplimiento de procesos y procedimientos
 - 6 Cumplimiento de tiempos de entrega
 - 2 Buen trato por parte de la persona de contacto
 - 1 Buen precio del servicio
 - 4 Satisfacción del cliente final (cliente que recibe los productos)
8. Con respecto a los mismos 6 factores, califique a UNIVERSOLOGISTIC S.A. del 1 al 6, siendo 6 si cumple en su totalidad y 1 si no cumple en lo absoluto:
 - 6 Cuidado de la calidad del producto
 - 5 Cumplimiento de procesos y procedimientos
 - 6 Cumplimiento de tiempos de entrega
 - 5 Buen trato por parte de la persona de contacto
 - 5 Buen precio del servicio
 - 6 Satisfacción del cliente final (cliente que recibe los productos)
9. Qué impacto tiene UNIVERSOLOGISTIC S.A. en el desempeño de su empresa? Crítico, mayor o menor. Crítico
10. Bajo qué premisas usted calificó a UNIVERSOLOGISTIC S.A. como un proveedor de impacto crítico? CEDETEC S.A. depende de UNIVERSOLOGISTIC S.A. para la satisfacción del cliente. Si ellos no operan con agilidad y los clientes no reciben a tiempo los productos, entonces CEDETEC S.A. pierde sus clientes también.
11. Ha tenido inconvenientes o reclamos con la recepción de su mercadería asociados al desempeño de UNIVERSOLOGISTIC S.A. en los últimos 6 meses? No.

12. Con respecto al almacenamiento de sus productos, ha tenido descuadres de inventarios (faltantes, sobrantes, mezcla de materiales) detectados desde el último inventario a la fecha actual? Si.

12.1 Con qué frecuencia se dan éstos descuadres? Pocas veces. Existen diferencias de inventarios cuando CEDETEC S.A. no ha facturado todavía el producto que UNIVERSOLOGISTIC S.A. ya despachó, y las guías de remisión aún no han sido recibidas.

12.2 Que hizo UNIVERSOLOGISTIC S.A. al respecto? En todos los casos UNIVERSOLOGISTIC S.A. justifica las diferencias.

12.3 Estuvo conforme con las medidas adoptadas por UNIVERSOLOGISTIC S.A.? Si

13. Cuál es su opinión con respecto al sistema informático de UNIVERSOLOGISTIC S.A. para el manejo de inventarios. Cree que es lo suficientemente robusto, o recomendaría algún tipo de mejora? Se maneja una bodega virtual que está en línea, CEDETEC S.A. puede mirar el inventario en forma inmediata y cargar las órdenes de trabajo, lo cual es muy útil. Como mejora sugiero la posibilidad de exportar datos a Excel.

14. Han existido casos en los que UNIVERSOLOGISTIC S.A. ha dañado su mercadería ya sea por mala manipulación o por almacenamiento inapropiado de su producto en el último año? No. Los daños por lo general se dan en Tulcán en la bodega de tránsito, pero una vez que llegan los productos, UNIVERSOLOGISTIC S.A. reporta a CEDETEC S.A. los daños.

15. Con respecto a la preparación de pedidos, despachos y entregas ha tenido casos en los que usted ha recibido pedidos incompletos en los últimos 6 meses? No.

16. Ha recibido usted pedidos erróneos, por ejemplo: productos que no solicitó, productos de características diferentes a las que solicitó, productos mal identificados, etc en los últimos 6 meses? No. Se maneja la misma codificación con la que llegan los productos desde Colombia.

17. Ha recibido usted productos dañados en los últimos 6 meses? No.

18. Ha recibido usted productos fuera del plazo acordado en los últimos 6 meses? No. Las entregas son muy ágiles, incluso antes del tiempo establecido.

19. Se han dado casos en los que una entrega de producto no ha podido concretarse debido que el pedido llegó con la documentación incompleta o errónea (factura, guía de remisión, etc) en los últimos 6 meses? No.

20. Se han dado casos en los que se ha tenido que negociar una nueva fecha de entrega, por errores de comunicación entre UNIVERSOLOGISTIC S.A. y CEDETEC S.A. en los últimos 6 meses? No.

21. Si por alguna razón UNIVERSOLOGISTIC S.A. no puede cumplir con un pedido bajo las condiciones acordadas, le comunica a tiempo a CEDETEC S.A.? Si

22. Qué persona es su punto de contacto en UNIVERSOLOGISTIC S.A.? Freddy Jácome

23. Considera que comunicarse con Freddy Jácome es fácil? En ocasiones. Freddy Jácome no siempre contesta el celular. Siempre hay alguien en la oficina, pero dado que él se encarga del seguimiento de las órdenes entonces es importante comunicarse con él directamente.

24. Considera que UNIVERSOLOGISTIC S.A. escucha sus requerimientos y hace lo posible por cumplirlos? Sí.
25. Considera que UNIVERSOLOGISTIC S.A. es flexible en cuanto a sus requerimientos urgentes? Si.
26. Le gustaría que algo mejore con respecto a la comunicación entre las dos empresas? Si Freddy Jácome no puede contestar el teléfono o no puede atendernos, podría enviar un mensaje indicando que en ese momento él no puede hablar.
27. Qué haría que CEDETEC S.A. decida dejar de trabajar con UNIVERSOLOGISTIC S.A.? Que dañen el producto.
28. Cuáles son las expectativas de CEDETEC S.A. que UNIVERSOLOGISTIC S.A. aún no ha cumplido? Una comunicación clara y fluida.
29. Qué le sugeriría a UNIVERSOLOGISTIC S.A. que haga para que cumpla sus expectativas al 100%? Que asigne delegados que respondan en caso de que Freddy Jácome no pueda contestar. En ocasiones, los clientes quieren saber por ejemplo en donde está el camión con el producto, y esperan en la línea hasta que se les dé una respuesta.
30. Qué considera que UNIVERSOLOGISTIC S.A. está haciendo bien, y debe seguir haciendo para mantener el negocio con CEDETEC S.A.? Los tiempos de entrega son muy buenos.
31. Recomendaría los servicios de UNIVERSOLOGISTIC S.A. a otros pares? Si.

7.3.3. CEDETEC S.A. Priscila Realpe. Auxiliar de Ventas y Logística

1. Cuál es su nombre? Priscila Realpe.
2. Cuál es su cargo en CEDETEC S.A.? Auxiliar de Ventas y Logística
3. Cuánto tiempo está trabajando para CEDETEC S.A.? 4 años
4. Desde hace cuánto tiempo CEDETEC S.A. está contratando los servicios de UNIVERSOLOGISTIC S.A.? 4 años
5. Además de UNIVERSOLOGISTIC S.A., CEDETEC S.A. tiene otros proveedores de servicios logísticos? No.
6. CEDETEC S.A. tiene bodega(s) propia(s) para el almacenamiento de sus productos? No.
 - 6.1 Ha pensado CEDETEC S.A. en tener su bodega propia? No.
7. Califique del 1 al 6, siendo 6 el más importante y 1 el menos importante, los siguientes factores con los que un proveedor de servicios logísticos debería cumplir. Todos los factores son muy importantes, pero la intención es conocer a cuál o cuáles de ellos usted le da más importancia:
 - 6 Cuidado de la calidad del producto
 - 6 Cumplimiento de procesos y procedimientos
 - 5 Cumplimiento de tiempos de entrega
 - 5 Buen trato por parte de la persona de contacto
 - 5 Buen precio del servicio
 - 6 Satisfacción del cliente final (cliente que recibe los productos)
8. Con respecto a los mismos 6 factores, califique a UNIVERSOLOGISTIC S.A. del 1 al 6, siendo 6 si cumple en su totalidad y 1 si no cumple en lo absoluto:
 - 6 Cuidado de la calidad del producto
 - 6 Cumplimiento de procesos y procedimientos
 - 5 Cumplimiento de tiempos de entrega
 - 5 Buen trato por parte de la persona de contacto
 - 5 Buen precio del servicio
 - 6 Satisfacción del cliente final (cliente que recibe los productos)
9. Qué impacto tiene UNIVERSOLOGISTIC S.A. en el desempeño de su empresa? Crítico, mayor o menor. Crítico
10. Bajo qué premisas usted calificó a UNIVERSOLOGISTIC S.A. como un proveedor de impacto crítico? Sin UNIVERSOLOGISTIC S.A., CEDETEC S.A. no podría brindar el servicio de comercialización y entrega de cables que brindamos actualmente.
11. Ha tenido inconvenientes o reclamos con la recepción de su mercadería asociados al desempeño de UNIVERSOLOGISTIC S.A. en los últimos 6 meses? No.
12. Con respecto al almacenamiento de sus productos, ha tenido descuadres de inventarios (faltantes, sobrantes, mezcla de materiales) detectados desde el último inventario a la fecha actual? No. El último inventario fue hace un mes y todo estuvo bien.

13. Cuál es su opinión con respecto al sistema informático de UNIVERSOLOGISTIC S.A. para el manejo de inventarios. Cree que es lo suficientemente robusto, o recomendaría algún tipo de mejora? Es excelente, permite procesar órdenes de trabajo. Antes se manejaba todo por correo electrónico. CEDETEC S.A. tiene conocimiento del inventario en el sistema, y además acceso a movimientos de material, OT, guías de remisión, consulta de material de inventarios, stock. Estamos muy conformes con el sistema.
14. Han existido casos en los que UNIVERSOLOGISTIC S.A. ha dañado su mercadería ya sea por mala manipulación o por almacenamiento inapropiado de su producto en el último año? No
15. Con respecto a la preparación de pedidos, despachos y entregas ha tenido casos en los que usted ha recibido pedidos incompletos en los últimos 6 meses? NO. Si han existido errores han sido debido a que yo me he equivocado al hacer los pedidos, pero no ha sido falla de UNIVERSOLOGISTIC S.A.
16. Ha recibido usted pedidos erróneos, por ejemplo: productos que no solicitó, productos de características diferentes a las que solicitó, productos mal identificados, etc en los últimos 6 meses? Si.
- 16.1 En cuántas ocasiones: 2 veces
- 16.2 Qué hizo UNIVERSOLOGISTIC S.A. al respecto?: El material es inmediatamente reemplazado. El cliente informa, UNIVERSOLOGISTIC S.A. envía el cable correcto y devuelve el otro.
- 16.3 Estuvo conforme con las medidas adoptadas por UNIVERSOLOGISTIC S.A.? Si.
17. Ha recibido usted productos dañados en los últimos 6 meses? No.
18. Ha recibido usted productos fuera del plazo acordado en los últimos 6 meses? No.
19. Se han dado casos en los que una entrega de producto no ha podido concretarse debido que el pedido llegó con la documentación incompleta o errónea (factura, guía de remisión, etc) en los últimos 6 meses? No.
20. Se han dado casos en los que se ha tenido que negociar una nueva fecha de entrega, por errores de comunicación entre UNIVERSOLOGISTIC S.A. y CEDETEC S.A. en los últimos 6 meses? No.
21. Si por alguna razón UNIVERSOLOGISTIC S.A. no puede cumplir con un pedido bajo las condiciones acordadas, le comunica a tiempo a CEDETEC S.A.? Si
22. Qué persona es su punto de contacto en UNIVERSOLOGISTIC S.A.? Freddy Jácome
23. Considera que comunicarse con Freddy Jácome de UNIVERSOLOGISTIC S.A. es fácil? No siempre contesta el teléfono, a veces hay que insistirle. Si no puedo comunicarme con Freddy Jácome me comunico con Adolfo Manzolini.
24. Considera que UNIVERSOLOGISTIC S.A. escucha sus requerimientos y hace lo posible por cumplirlos? Si, siempre las explicaciones son claras de ambas partes.
25. Considera que UNIVERSOLOGISTIC S.A. es flexible en cuanto a sus requerimientos urgentes? Si.

26. Le gustaría que algo mejore con respecto a la comunicación entre las dos empresas? Nos comunicamos a base de correos, mensajes por whatsapp, llamadas, tal vez que la comunicación sea más rápida.
27. Qué haría que CEDETEC S.A. decida dejar de trabajar con UNIVERSOLOGISTIC S.A.? Sólo que los dueños de CEDETEC S.A. decidieran implementar una bodega propia. No creo que exista algún motivo relacionado con UNIVERSOLOGISTIC S.A.
28. Cuáles son las expectativas de CEDETEC S.A. que UNIVERSOLOGISTIC S.A. aún no ha cumplido? CEDETEC S.A. está conforme
29. Qué le sugeriría a UNIVERSOLOGISTIC S.A. que haga para que cumpla sus expectativas al 100%? Considero que hacen bien su trabajo.
30. Qué considera que UNIVERSOLOGISTIC S.A. está haciendo bien, y debe seguir haciendo para mantener el negocio con CEDETEC S.A.? Entrega puntual a los clientes.
31. Recomendaría los servicios de UNIVERSOLOGISTIC S.A. a otros pares? Si.

7.3.4. ENERPETROL S.A. Gabriela Proaño. Ejecutiva de Ventas y Manejo de Bodegas e Inventario

1. Cuál es su nombre? Gabriela Proaño
2. Cuál es su cargo en ENERPETROL S.A.? Ejecutiva de Ventas y Manejo de Bodegas e Inventarios
3. Cuánto tiempo está trabajando para ENERPETROL S.A.? 12 años
4. Desde hace cuánto tiempo ENERPETROL S.A. está contratando los servicios de UNIVERSOLOGISTIC S.A.? Casi 4 años
5. Además de UNIVERSOLOGISTIC S.A., ENERPETROL S.A. tiene otros proveedores de servicios logísticos? No, sólo UNIVERSOLOGISTIC S.A. para almacenaje y transporte.
6. ENERPETROL S.A. tiene bodega(s) propia(s) para el almacenamiento de sus productos? No.
 - 6.1 Ha pensado ENERPETROL S.A. en tener su bodega propia? No.
7. Califique del 1 al 6, siendo 6 el más importante y 1 el menos importante, los siguientes factores con los que un proveedor de servicios logísticos debería cumplir. Todos los factores son muy importantes, pero la intención es conocer a cuál o cuáles de ellos usted le da más importancia:
 - 6 Cuidado de la calidad del producto
 - 5 Cumplimiento de procesos y procedimientos
 - 6 Cumplimiento de tiempos de entrega
 - 5 Buen trato por parte de la persona de contacto
 - 6 Buen precio del servicio
 - 5 Satisfacción del cliente final (cliente que recibe los productos)
8. Con respecto a los mismos 6 factores, califique a UNIVERSOLOGISTIC S.A. del 1 al 6, siendo 6 si cumple en su totalidad y 1 si no cumple en lo absoluto:
 - 5 Cuidado de la calidad del producto
 - 5 Cumplimiento de procesos y procedimientos
 - 4 Cumplimiento de tiempos de entrega
 - 5 Buen trato por parte de la persona de contacto
 - 6 Buen precio del servicio
 - 6 Satisfacción del cliente final (cliente que recibe los productos)
 - 8.1 Por qué les calificó más bajo con respecto al cumplimiento de tiempos de entrega? Todo se maneja todo vía e-mail. UNIVERSOLOGISTIC S.A. si cumple con los tiempos definidos en el e-mail. Pero el problema es el tiempo que se demoran en responder un e-mail. Debo insistir vía whatsapp o teléfono para que me respondan los e-mails. Mientras tanto no puedo dar una respuesta al cliente final rápidamente.
9. Qué impacto tiene UNIVERSOLOGISTIC S.A. en el desempeño de su empresa? Crítico, mayor o menor. Mayor

10. Bajo qué premisas usted calificó a UNIVERSOLOGISTIC S.A. como un proveedor de impacto mayor? Tenemos almacenado con UNIVERSOLOGISTICS S.A. todo el material y dependemos de ellos para los despachos de nuestros productos.
11. Ha tenido inconvenientes o reclamos con la recepción de su mercadería asociados al desempeño de UNIVERSOLOGISTIC S.A. en los últimos 6 meses? No.
12. Con respecto al almacenamiento de sus productos, ha tenido descuadres de inventarios (faltantes, sobrantes, mezcla de materiales) detectados desde el último inventario a la fecha actual? Si
- 12.1 Con qué frecuencia se dan éstos descuadres? ENERPETROL S.A. hace inventarios cada 6 meses y sólo en una ocasión se dio una diferencia de inventario. Hubo un faltante de paneles solares a fines del año pasado, por un monto de aproximadamente 170 dólares.
- 12.2 Que hizo UNIVERSOLOGISTIC S.A. al respecto? Asumió el valor de la factura.
- 12.3 Estuvo conforme con las medidas adoptadas por UNIVERSOLOGISTIC S.A.? Si
- 13.Cuál es su opinión con respecto al sistema informático de UNIVERSOLOGISTIC S.A. para el manejo de inventarios. Cree que es lo suficientemente robusto, o recomendaría algún tipo de mejora? La información de inventarios la recibo en función del e-mail que emite el sistema. En dicho e-mail consta el código, producto, peso, si se trata de un corte de producto o no, y semanalmente recibo el status del inventario. Lo considero de mucha ayuda.
14. Han existido casos en los que UNIVERSOLOGISTIC S.A. ha dañado su mercadería ya sea por mala manipulación o por almacenamiento inapropiado de su producto en el último año? No. Al contrario, ENERPETROL S.A. ha recibido material dañado, y UNIVERSOLOGISTIC S.A. nos ha ayudado a recuperarlo de cierta manera.
15. Con respecto a la preparación de pedidos, despachos y entregas ha tenido casos en los que usted ha recibido pedidos incompletos en los últimos 6 meses? No.
16. Ha recibido usted pedidos erróneos, por ejemplo: productos que no solicitó, productos de características diferentes a las que solicitó, productos mal identificados, etc en los últimos 6 meses? No. De hecho todo sale bien identificado.
17. Ha recibido usted productos dañados en los últimos 6 meses? No.
18. Ha recibido usted productos fuera del plazo acordado en los últimos 6 meses? No.
19. Se han dado casos en los que una entrega de producto no ha podido concretarse debido que el pedido llegó con la documentación incompleta o errónea (factura, guía de remisión, etc) en los últimos 6 meses? No.
20. Se han dado casos en los que se ha tenido que negociar una nueva fecha de entrega, por errores de comunicación entre UNIVERSOLOGISTIC S.A. y ENERPETROL S.A. en los últimos 6 meses? No, al menos nada que le haya causado problemas a ENERPETROL S.A.
21. Si por alguna razón UNIVERSOLOGISTIC S.A. no puede cumplir con un pedido bajo las condiciones acordadas, le comunica a tiempo a ENERPETROL S.A.? Si
22. Qué persona es su punto de contacto en UNIVERSOLOGISTIC S.A.? Freddy Jácome

23. Considera que comunicarse con Freddy Jácome es fácil? Cuando contesta el teléfono, a veces hay que insistirle. Si no puedo contactarme con Freddy Jácome me comunico con Adolfo Manzolini.
24. Considera que UNIVERSOLOGISTIC S.A. escucha sus requerimientos y hace lo posible por cumplirlos? Si, siempre que las explicaciones sean claras de ambas partes.
25. Considera que UNIVERSOLOGISTIC S.A. es flexible en cuanto a sus requerimientos urgentes? Si, a veces mucho más flexibles de lo esperado.
26. Le gustaría que algo mejore con respecto a la comunicación entre las dos empresas? Que UNIVERSOLOGISTIC S.A. conteste los correos electrónicos más rápidamente para poder responder con mayor rapidez también con los clientes.
27. Qué haría que ENERPETROL S.A. decida dejar de trabajar con UNIVERSOLOGISTIC S.A.? Difícil buscar otra bodega porque ENERPETROL S.A. está conforme con el servicio brindado. Que nos aumenten la tarifa y costos.
28. Cuáles son las expectativas de ENERPETROL S.A. que UNIVERSOLOGISTIC S.A. aún no ha cumplido? Todas las expectativas han sido cumplidas y se han acoplado bien ambas empresas.
29. Qué le sugeriría a UNIVERSOLOGISTIC S.A. que haga para que cumpla sus expectativas al 100%? Una comunicación más rápida y que se capaciten más.
30. Qué considera que UNIVERSOLOGISTIC S.A. está haciendo bien, y debe seguir haciendo para mantener el negocio con ENERPETROL S.A.? UNIVERSOLOGISTIC S.A. siempre nos ha ayudado mucho, incluso cuando hemos tenido auditorias y requerimientos de bancos.
31. Recomendaría los servicios de UNIVERSOLOGISTIC S.A. a otros pares? Si. De hecho ya lo hemos hecho anteriormente.

7.3.5. INCOREA CABLES CIA. LTDA. Paulina Ulrich. Jefe de Ventas y Compras.

1. Cuál es su nombre? Paulina Ulrich
2. Cuál es su cargo en INCOREA CABLES CIA. LTDA.? Jefe de Ventas y Compras
3. Cuánto tiempo está trabajando para INCOREA CABLES CIA. LTDA.? 5 años
4. Desde hace cuánto tiempo INCOREA CABLES CIA. LTDA. está contratando los servicios de UNIVERSOLOGISTIC S.A.? Desde hace 2 años como cliente directo de UNIVERSOLOGISTIC S.A. Desde los inicios de UNIVERSOLOGISTIC S.A. como cliente de CEDETEC S.A.
5. Además de UNIVERSOLOGISTIC S.A., INCOREA CABLES CIA. LTDA. tiene otros proveedores de servicios logísticos? UNIVERSOLOGISTIC S.A. es nuestro único proveedor directo para almacenaje, pero trabajamos con otros proveedores que no son directos.
6. INCOREA CABLES CIA. LTDA. tiene bodega(s) propia(s) para el almacenamiento de sus productos? Si.
 - 6.1 Por qué INCOREA CABLES CIA. LTDA. tiene la necesidad de contratar los servicios de UNIVERSOLOGISTIC S.A. si dispone de una bodega propia? UNIVERSOLOGISTIC S.A. nos almacena producto cuando no tenemos espacio en nuestra bodega propia, cuando no queremos correr el riesgo de que se mezclen los inventarios, o cuando compramos bobinas muy grandes a CEDETEC S.A. y por espacio preferimos que se almacenen ahí.
7. Califique del 1 al 6, siendo 6 el más importante y 1 el menos importante, los siguientes factores con los que un proveedor de servicios logísticos debería cumplir. Todos los factores son muy importantes, pero la intención es conocer a cuál o cuáles de ellos usted le da más importancia:

6	Cuidado de la calidad del producto
2	Cumplimiento de procesos y procedimientos
5	Cumplimiento de tiempos de entrega
3	Buen trato por parte de la persona de contacto
1	Buen precio del servicio
4	Satisfacción del cliente final (cliente que recibe los productos)
8. Con respecto a los mismos 6 factores, califique a UNIVERSOLOGISTIC S.A. del 1 al 6, siendo 6 si cumple en su totalidad y 1 si no cumple en lo absoluto:

5	Cuidado de la calidad del producto
6	Cumplimiento de procesos y procedimientos
6	Cumplimiento de tiempos de entrega
6	Buen trato por parte de la persona de contacto
5	Buen precio del servicio
6	Satisfacción del cliente final (cliente que recibe los productos)
9. Qué impacto tiene UNIVERSOLOGISTIC S.A. en el desempeño de su empresa? Crítico, mayor o menor. Mayor
10. Bajo qué premisas usted calificó a UNIVERSOLOGISTIC S.A. como un proveedor de impacto mayor? INCOREA CABLES CIA. LTDA. tiene en menor cuantía el stock

almacenado en UNIVERSOLOGIST S.A. Sin embargo, son la almacenera de su segundo proveedor más importante (CEDETEC S.A.) por lo tanto el impacto aumenta.

11. Ha tenido inconvenientes o reclamos con la recepción de su mercadería asociados al desempeño de UNIVERSOLOGISTIC S.A. en los últimos 6 meses? No.

12. Con respecto al almacenamiento de sus productos, ha tenido descuadres de inventarios (faltantes, sobrantes, mezcla de materiales) detectados desde el último inventario a la fecha actual? No. No hacemos inventarios porque tenemos un bajo stock almacenado con UNIVERSOLOGISTIC S.A., pero cuando hemos solicitado despachos de productos, nunca hemos tenido problemas.

13.Cuál es su opinión con respecto al sistema informático de UNIVERSOLOGISTIC S.A. para el manejo de inventarios. Cree que es lo suficientemente robusto, o recomendaría algún tipo de mejora? Todo el inventario es manejado con el código de barras o ID propio de cada bobina, eso es muy bueno.

14. Han existido casos en los que UNIVERSOLOGISTIC S.A. ha dañado su mercadería ya sea por mala manipulación o por almacenamiento inapropiado de su producto en el último año? Si, por mala manipulación.

14.1 En cuántas ocasiones: 2 a 3 veces en el último año.

14.2 Qué hizo UNIVERSOLOGISTIC S.A. al respecto?: CEDETEC S.A. es quien ha accedido a dar descuentos a INCOREA CABLES CIA. LTDA., o ha propiciado la reposición del producto. En casos de cables muy comerciales, hemos aceptado que UNIVERSOLOGISTIC S.A. corte los cables en fracciones para poder venderlo.

14.3 Estuvo conforme con las medidas adoptadas por UNIVERSOLOGISTIC S.A.? Si.

15. Con respecto a la preparación de pedidos, despachos y entregas ha tenido casos en los que usted ha recibido pedidos incompletos en los últimos 6 meses? Se han recibido pedidos incompletos cuando todo el volumen de una factura no alcanza en un camión, pero dentro de poco tiempo ha llegado otro camión con la mercadería restante, por lo que no constituye un problema. Por lo general, para evitar estos inconvenientes, UNIVERSOLOGISTIC S.A. hace una guía de remisión por camión.

15.1 En cuántas ocasiones: Muy rara vez

15.2 Qué hizo UNIVERSOLOGISTIC S.A. al respecto?: Manda el camión con la mercadería restante de inmediato.

15.3 Estuvo conforme con las medidas adoptadas por UNIVERSOLOGISTIC S.A.? Si.

16. Ha recibido usted pedidos erróneos, por ejemplo: productos que no solicitó, productos de características diferentes a las que solicitó, productos mal identificados, etc en los últimos 6 meses? Si se han dado casos, pero desconozco si se debe a un error de CEDETEC S.A. o de UNIVERSOLOGISTIC S.A.

16.1 En cuántas ocasiones: 3 ocasiones desde que estamos trabajando con UNIVERSOLOGISTIC S.A.

16.2 Qué hizo UNIVERSOLOGISTIC S.A. al respecto?: O bien UNIVERSOLOGISTIC S.A. se lleva el material erróneo y nos trae el material solicitado, o bien cuando son cables muy comerciales, INCOREA CABLES CIA. LTDA. los retiene y hace un nuevo pedido de los cables faltantes.

- 16.3 Estuvo conforme con las medidas adoptadas por UNIVERSOLOGISTIC S.A.? Si.
17. Ha recibido usted productos dañados en los últimos 6 meses? No.
18. Ha recibido usted productos fuera del plazo acordado en los últimos 6 meses? No.
19. Se han dado casos en los que una entrega de producto no ha podido concretarse debido que el pedido llegó con la documentación incompleta o errónea (factura, guía de remisión, etc) en los últimos 6 meses? No.
20. Se han dado casos en los que se ha tenido que negociar una nueva fecha de entrega, por errores de comunicación entre UNIVERSOLOGISTIC S.A. y INCOREA CABLES CIA. LTDA. en los últimos 6 meses? No.
21. Si por alguna razón UNIVERSOLOGISTIC S.A. no puede cumplir con un pedido bajo las condiciones acordadas, le comunica a tiempo a INCOREA CABLES CIA. LTDA.? No. No se han dado éstos casos con frecuencia, pero cuando han sucedido, no lo comunican a tiempo para poder reaccionar.
22. Qué persona es su punto de contacto en UNIVERSOLOGISTIC S.A.? Freddy Jácome y Adolfo Manzolini
23. Considera que comunicarse con Freddy Jácome y Adolfo Manzolini es fácil? Si, la comunicación es abierta, por whatsapp, mensaje cualquier otra forma posible cuando no contesta los e-mails o el teléfono.
24. Considera que UNIVERSOLOGISTIC S.A. escucha sus requerimientos y hace lo posible por cumplirlos? Si, de hecho ellos muchas veces hacen más de lo que están obligados a hacer por contrato, por ejemplo entregar la mercadería en otras direcciones.
25. Considera que UNIVERSOLOGISTIC S.A. es flexible en cuanto a sus requerimientos urgentes? Si, son muy flexibles.
26. Le gustaría que algo mejore con respecto a la comunicación entre las dos empresas? A veces UNIVERSOLOGISTIC S.A. responde los e-mails, pero no siempre estamos atentos o nos ha pasado también que no llegan los e-mails. Sugiero que nos llamen o nos manden un mensaje indicando que ya se respondieron un e-mail si en 30 minutos no reciben ninguna respuesta de nuestra parte.
27. Qué haría que INCOREA CABLES CIA. LTDA. decida dejar de trabajar con UNIVERSOLOGISTIC S.A.? Mala atención o daño de los materiales.
28. Cuáles son las expectativas de INCOREA CABLES CIA. LTDA. que UNIVERSOLOGISTIC S.A. aún no ha cumplido? Todas las expectativas relacionadas a los puntos críticos del servicio han sido cumplidas.
29. Qué le sugeriría a UNIVERSOLOGISTIC S.A. que haga para que cumpla sus expectativas al 100%? Mejorar tiempos de entrega de cortes.
30. Qué considera que UNIVERSOLOGISTIC S.A. está haciendo bien, y debe seguir haciendo para mantener el negocio con INCOREA CABLES CIA. LTDA.? Que sigan dando importancia a los pedidos urgentes, y a la calidad del producto. Es una almacenadora caracterizada por ayudar a INCOREA CABLES CIA. LTDA., por lo que estamos conformes con el servicio recibido.
31. Recomendaría los servicios de UNIVERSOLOGISTIC S.A. a otros pares? Si.

7.3.6. DELTA MACKALLES CIA. LTDA. Ramiro Beltrán. Jefe de Ventas Matriz

1. Cuál es su nombre? Ramiro Beltrán
2. Cuál es su cargo en DELTA MACKALLES CIA. LTDA.? Jefe de Ventas Matriz
3. Cuánto tiempo está trabajando para DELTA MACKALLES CIA. LTDA.? 13 años
4. Desde hace cuánto tiempo DELTA MACKALLES CIA. LTDA está contratando los servicios de UNIVERSOLOGISTIC S.A.? 3 años
5. Además de UNIVERSOLOGISTIC S.A., DELTA MACKALLES CIA. LTDA. tiene otros proveedores de servicios logísticos? No.
6. DELTA MACKALLES CIA. LTDA. tiene bodega(s) propia(s) para el almacenamiento de sus productos? Si
 - 6.1 Por qué DELTA MACKALLES CIA. LTDA. tiene la necesidad de contratar a un proveedor de servicios logísticos si dispone de bodega propia? DELTA MACKALLES CIA. LTDA. almacena en UNIVERSOLOGISTIC S.A. principalmente barniz, el cual no es un material de alta rotación. No tenemos espacio suficiente para almacenarlo en nuestras instalaciones, y además nuestra bodega principal está ubicada en una zona residencial, y no estamos autorizados a almacenar aquí este tipo de productos.
7. Califique del 1 al 6, siendo 6 el más importante y 1 el menos importante, los siguientes factores con los que un proveedor de servicios logísticos debería cumplir. Todos los factores son muy importantes, pero la intención es conocer a cuál o cuáles de ellos usted le da más importancia:
 - 3 Cuidado de la calidad del producto
 - 4 Cumplimiento de procesos y procedimientos
 - 6 Cumplimiento de tiempos de entrega
 - 1 Buen trato por parte de la persona de contacto
 - 5 Buen precio del servicio
 - 2 Satisfacción del cliente final (cliente que recibe los productos)
8. Con respecto a los mismos 6 factores, califique a UNIVERSOLOGISTIC S.A. del 1 al 6, siendo 6 si cumple en su totalidad y 1 si no cumple en lo absoluto:
 - 4 Cuidado de la calidad del producto
 - 6 Cumplimiento de procesos y procedimientos
 - 5 Cumplimiento de tiempos de entrega
 - 2 Buen trato por parte de la persona de contacto
 - 3 Buen precio del servicio
 - 1 Satisfacción del cliente final (cliente que recibe los productos)
9. Qué impacto tiene UNIVERSOLOGISTIC S.A. en el desempeño de su empresa? Crítico, mayor o menor. Menor.
10. Bajo qué premisas usted calificó a UNIVERSOLOGISTIC S.A. como un proveedor de impacto menor? Porque nuestros principales productos de mayor rotación están

almacenados en nuestra bodega. El barniz no es un producto de mayor rotación y tampoco es el foco de DELTA MACKALLES CIA. LTDA.

11. Ha tenido inconvenientes o reclamos con la recepción de su mercadería asociados al desempeño de UNIVERSOLOGISTIC S.A. en los últimos 6 meses? No.

12. Con respecto al almacenamiento de sus productos, ha tenido descuadres de inventarios (faltantes, sobrantes, mezcla de materiales) detectados desde el último inventario a la fecha actual? No.

13.Cuál es su opinión con respecto al sistema informático de UNIVERSOLOGISTIC S.A. para el manejo de inventarios. Cree que es lo suficientemente robusto, o recomendaría algún tipo de mejora? No lo conozco. El nivel de inventario almacenado en UNIVERSOLOGISTIC S.A. es bajo; son apenas cuatro items. Por este motivo no es relevante el sistema informático para DELTA MACKALLES CIA. LTDA.

14. Han existido casos en los que UNIVERSOLOGISTIC S.A. ha dañado su mercadería ya sea por mala manipulación o por almacenamiento inapropiado de su producto en el último año? No

15. Con respecto a la preparación de pedidos, despachos y entregas ha tenido casos en los que usted ha recibido pedidos incompletos en los últimos 6 meses? No.

16. Ha recibido usted pedidos erróneos, por ejemplo: productos que no solicitó, productos de características diferentes a las que solicitó, productos mal identificados, etc en los últimos 6 meses? En una ocasión se solicitó un código y fue despachado otro código. Fue una confusión debido a que las cajas de ambos productos son iguales.

16.1 En cuántas ocasiones: Una sola ocasión

16.2 Qué hizo UNIVERSOLOGISTIC S.A. al respecto?: Tan pronto se dieron cuenta, UNIVERSOLOGISTIC S.A. volvió con el producto solicitado y retiró el producto no solicitado para que vuelva al stock disponible.

16.3 Estuvo conforme con las medidas adoptadas por UNIVERSOLOGISTIC S.A.? Si. La respuesta fue inmediata.

17. Ha recibido usted productos dañados en los últimos 6 meses? No.

18. Ha recibido usted productos fuera del plazo acordado en los últimos 6 meses? No.

19. Se han dado casos en los que una entrega de producto no ha podido concretarse debido que el pedido llegó con la documentación incompleta o errónea (factura, guía de remisión, etc) en los últimos 6 meses? No.

20. Se han dado casos en los que se ha tenido que negociar una nueva fecha de entrega, por errores de comunicación entre UNIVERSOLOGISTIC S.A. y DELTA MACKALLES CIA. LTDA. en los últimos 6 meses? No.

21. Si por alguna razón UNIVERSOLOGISTIC S.A. no puede cumplir con un pedido bajo las condiciones acordadas, le comunica a tiempo a DELTA MACKALLES CIA. LTDA.? Si. En caso de que DELTA MACKALLES CIA. LTDA no esté de acuerdo con los tiempos de entrega ofrecidos por UNIVERSOLOGISTIC S.A., nosotros enviamos un transportista para que haga el retiro.

22. Qué persona es su punto de contacto en UNIVERSOLOGISTIC S.A.? Freddy Jácome

23. Considera que comunicarse con Freddy Jácome es fácil? Si.
24. Considera que UNIVERSOLOGISTIC S.A. escucha sus requerimientos y hace lo posible por cumplirlos? Sí.
25. Considera que UNIVERSOLOGISTIC S.A. es flexible en cuanto a sus requerimientos urgentes? En ocasiones. Hay otras ocasiones que no son flexibles, y cuando eso sucede, DELTA MACKALLES CIA. LTDA tiene que retirar la mercadería directamente. Nuestras entregas tienen horarios programados y si UNIVERSOLOGISTIC S.A. no nos ayuda con la urgencia que requerimos, las entregas se pueden demorar hasta el día siguiente.
26. Le gustaría que algo mejore con respecto a la comunicación entre las dos empresas? No. Ya conocemos a UNIVERSOLOGISTIC S.A. desde hace tiempo y nos comunicamos bien.
27. Qué haría que DELTA MACKALLES CIA. LTDA. decida dejar de trabajar con UNIVERSOLOGISTIC S.A.? El hecho de ya no poder importar barniz. DELTA MACKALLES CIA. LTDA se vio impactado por la restricción de importaciones y salvaguardias. Si el negocio deja de ser rentable, ya no comercializaríamos barniz y ya no necesitaríamos los servicios de UNIVERSOLOGISTIC S.A.
28. Cuáles son las expectativas de DELTA MACKALLES CIA. LTDA. que UNIVERSOLOGISTIC S.A. aún no ha cumplido? UNIVERSOLOGISTIC S.A. ha cumplido casi todas nuestras expectativas. A veces tenemos problemas porque no nos hacen llegar las facturas dentro del mismo mes, y eso causa inconvenientes a nuestra contadora para los cierres.
29. Qué le sugeriría a UNIVERSOLOGISTIC S.A. que haga para que cumpla sus expectativas al 100%? Que la facturación sea siempre a fin de mes, no hay problema si nos la envían escaneada.
También deberían aumentar la disponibilidad de camiones para cubrir las necesidades de entregas. En ocasiones, nuestras dos camionetas están ocupadas, y si UNIVERSOLOGISTIC S.A. no tiene disponibilidad de transporte, la entrega de barniz a los clientes se retrasa y no podemos atenderlos con la rapidez que quisiéramos.
30. Qué considera que UNIVERSOLOGISTIC S.A. está haciendo bien, y debe seguir haciendo para mantener el negocio con DELTA MACKALLES CIA. LTDA.? El manejo de la mercadería es muy bueno. Siempre saben dónde está, siempre la transportan sobre pallets, es decir siempre la cuidan muy bien.
31. Recomendaría los servicios de UNIVERSOLOGISTIC S.A. a otros pares? Si.

7.3.7. COMERCIAL K&B. Carmen Gallardo. Gerente General y propietaria de la empresa.

1. Cuál es su nombre? Carmen Gallardo.
2. Cuál es su cargo en COMERCIAL K&B? Gerente General y propietaria de la empresa.
3. Cuánto tiempo está trabajando para COMERCIAL K&B? 10 años
4. Desde hace cuánto tiempo COMERCIAL K&B está contratando los servicios de UNIVERSOLOGISTIC S.A.? 1 mes, pero ya conocía a UNIVERSOLOGISTIC S.A. desde hace algún tiempo.
5. Además de UNIVERSOLOGISTIC S.A., COMERCIAL K&B tiene otros proveedores de servicios logísticos? No.
6. COMERCIAL K&B tiene bodega(s) propia(s) para el almacenamiento de sus productos? Si
 - 6.1 Por qué COMERCIAL K&B tiene la necesidad de contratar a un proveedor de servicios logísticos si dispone de bodega propia? Por falta de espacio. La mercadería es almacenada en dos bodegas pequeñas pero su capacidad no es suficiente.
7. Califique del 1 al 6, siendo 6 el más importante y 1 el menos importante, los siguientes factores con los que un proveedor de servicios logísticos debería cumplir. Todos los factores son muy importantes, pero la intención es conocer a cuál o cuáles de ellos usted le da más importancia:
 - 5 Cuidado de la calidad del producto
 - 3 Cumplimiento de procesos y procedimientos
 - 6 Cumplimiento de tiempos de entrega
 - 5 Buen trato por parte de la persona de contacto
 - 4 Buen precio del servicio
 - 6 Satisfacción del cliente final (cliente que recibe los productos)
8. Con respecto a los mismos 6 factores, califique a UNIVERSOLOGISTIC S.A. del 1 al 6, siendo 6 si cumple en su totalidad y 1 si no cumple en lo absoluto:
 - 6 Cuidado de la calidad del producto
 - 6 Cumplimiento de procesos y procedimientos
 - 6 Cumplimiento de tiempos de entrega
 - 6 Buen trato por parte de la persona de contacto
 - 6 Buen precio del servicio
 - 6 Satisfacción del cliente final (cliente que recibe los productos)
9. Qué impacto tiene UNIVERSOLOGISTIC S.A. en el desempeño de su empresa? Crítico, mayor o menor. Mayor.
10. Bajo qué premisas usted calificó a UNIVERSOLOGISTIC S.A. como un proveedor de impacto mayor? Porque dependemos de UNIVERSOLOGISTIC S.A. para abastecer a gran parte de nuestros clientes.

11. Ha tenido inconvenientes o reclamos con la recepción de su mercadería asociados al desempeño de UNIVERSOLOGISTIC S.A. en los últimos 6 meses? No.
12. Con respecto al almacenamiento de sus productos, ha tenido descuadres de inventarios (faltantes, sobrantes, mezcla de materiales) detectados desde el último inventario a la fecha actual? No.
- 13.Cuál es su opinión con respecto al sistema informático de UNIVERSOLOGISTIC S.A. para el manejo de inventarios. Cree que es lo suficientemente robusto, o recomendaría algún tipo de mejora? No lo conozco directamente, pero todos los reportes de inventario que he recibido son exactos.
14. Han existido casos en los que UNIVERSOLOGISTIC S.A. ha dañado su mercadería ya sea por mala manipulación o por almacenamiento inapropiado de su producto en el último año? No
15. Con respecto a la preparación de pedidos, despachos y entregas ha tenido casos en los que usted ha recibido pedidos incompletos en los últimos 6 meses? No.
16. Ha recibido usted pedidos erróneos, por ejemplo: productos que no solicitó, productos de características diferentes a las que solicitó, productos mal identificados, etc en los últimos 6 meses? No. Los productos siempre llegan bien empacados y debidamente identificados.
17. Ha recibido usted productos dañados en los últimos 6 meses? No.
18. Ha recibido usted productos fuera del plazo acordado en los últimos 6 meses? No.
19. Se han dado casos en los que una entrega de producto no ha podido concretarse debido que el pedido llegó con la documentación incompleta o errónea (factura, guía de remisión, etc) en los últimos 6 meses? No.
20. Se han dado casos en los que se ha tenido que negociar una nueva fecha de entrega, por errores de comunicación entre UNIVERSOLOGISTIC S.A. y COMERCIAL K&B en los últimos 6 meses? No.
21. Si por alguna razón UNIVERSOLOGISTIC S.A. no puede cumplir con un pedido bajo las condiciones acordadas, le comunica a tiempo a COMERCIAL K&B? Si.
22. Qué persona es su punto de contacto en UNIVERSOLOGISTIC S.A.? Freddy Jácome
23. Considera que comunicarse con Freddy Jácome es fácil? Si. Siempre me ha atendido cada que he requerido su ayuda.
24. Considera que UNIVERSOLOGISTIC S.A. escucha sus requerimientos y hace lo posible por cumplirlos? Sí. Siempre me han ayudado más de lo que he solicitado.
25. Considera que UNIVERSOLOGISTIC S.A. es flexible en cuanto a sus requerimientos urgentes? Si, la mayor parte del tiempo.
26. Le gustaría que algo mejore con respecto a la comunicación entre las dos empresas? No. La comunicación es fluida.

27. Qué haría que COMERCIAL K&B decida dejar de trabajar con UNIVERSOLOGISTIC S.A.? Estamos por adquirir un terreno y construir una bodega propia. Cuando las instalaciones estén listas, ya no necesitaremos contratar a UNIVERSOLOGISTIC S.A.

28. Cuáles son las expectativas de COMERCIAL K&B que UNIVERSOLOGISTIC S.A. aún no ha cumplido? UNIVERSOLOGISTIC S.A. ha cumplido todas nuestras expectativas.

29. Qué le sugeriría a UNIVERSOLOGISTIC S.A. que haga para que cumpla sus expectativas al 100%? Hasta ahora el servicio ha sido excelente, no tengo nada que sugerir.

30. Qué considera que UNIVERSOLOGISTIC S.A. está haciendo bien, y debe seguir haciendo para mantener el negocio con COMERCIAL K&B? Seguir trabajando con la misma predisposición para ayudar a sus clientes.

31. Recomendaría los servicios de UNIVERSOLOGISTIC S.A. a otros pares? Si. De hecho INCOREA CABLES CIA. LTDA. nos recomendó a UNIVERSOLOGISTIC S.A. y obviamente nosotros también los recomendaríamos con cualquier otra empresa.

7.4. ANEXO 4: Auditoría de Diagnóstico

7.4.1. CLAÚSULA 4: SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD

Tabla 9. Resultados de la Auditoría de Diagnóstico con respecto a la Cláusula 4 de la norma ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestión de Calidad

	Cláusula de la norma	Pregunta	Cumple	Cumple Parcialmente	No cumple	No Aplica	Valor máximo	Valor real	Comentarios
4.1. REQUISITOS GENERALES	4.1	Está establecido (es decir existen procesos) un SGC de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9001?		x			2	1	UNIVERSOLOGISTIC S.A. tiene definidos los procesos para sus actividades diarias, y están documentados en el "Manual de Procedimiento de Bodega". Sin embargo, no existe evidencia de que este documento haya sido difundido al personal, y tampoco está vigente a la fecha de ejecución de la presente auditoría de diagnóstico (incluye un organigrama obsoleto). Por otro lado, el proceso de Gestión de Calidad, a través del cual UNIVERSOLOGISTIC S.A. debería garantizar la identificación de los procesos y su secuencia, la implementación de métodos de control, la disponibilidad de información y recursos para su ejecución, y la medición, seguimiento y mejora de los procesos, no está establecido ni documentado. Un proceso contratado externamente que impacta directamente en la calidad del servicio que ofrece UNIVERSOLOGISTIC S.A., es el de transporte. En este caso, UNIVERSOLOGISTIC S.A. no hace seguimiento a sus proveedores para garantizar que controlan parámetros críticos tales como tiempos de entrega, aplicación de medidas de seguridad, seguimiento en ruta, entre otros. Los transportistas actúan de manera reactiva, es decir se comunican con UNIVERSOLOGISTIC S.A. para informar novedades en caso de existir.
	4.1	Está documentado (es decir redactado en papel o medio electrónico) un SGC de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9001?		x			2	1	
	4.1	Está implementado (es decir garantizar que el documento se conoce, aplica y cumple) un SGC de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9001?			x		2	0	
	4.1	Se mantiene (es decir es vigente con el tiempo) un SGC de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9001?			x		2	0	
	4.1.a	Se han identificado los procesos necesarios y su aplicación?		x			2	1	
	4.1.b	Se ha determinado la secuencia e interacción de los procesos?			x		2	0	
	4.1.c	Los criterios y métodos existentes garantizan que tanto la operación como el control de los procesos son eficaces?			x		2	0	
	4.1.d	Cuenta la organización con los recursos necesarios para la ejecución y el seguimiento de los procesos?		x			2	1	
	4.1.d	Cuenta la organización con la información necesaria para la operación y seguimiento de los procesos?		x			2	1	
	4.1.e	Se realiza el seguimiento, medición, y el análisis (cuando sea posible) de éstos procesos?			x		2	0	
4.1.f	Se implementan las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y para la mejora continua de los procesos?			x		2	0		

	Cláusula de la norma	Pregunta	Cumple	Cumple Parcial mente	No cumple	No Aplica	Valor máximo	Valor real	Comentarios		
	4.1	Existen procesos contratados externamente que afecta a la conformidad del servicio? De ser así, están controlados?			x		2	0			
4.2. REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN	4.2.1. GENERALIDADES	4.2.1.a	Está documentada la política de calidad?		x		2	0	UNIVERSOLOGISTIC S.A. no tiene documentado la política de calidad, los objetivos de calidad, el manual de calidad ni los procedimientos obligatorios que exige la norma ISO 9001:2008.		
		4.2.1.a	Están documentados los objetivos de calidad?		x		2	0			
		4.2.1.b	Está documentado el manual de calidad?		x		2	0			
		4.2.1.c	Están documentados los procedimientos requeridos por la norma ISO 9001:2008 para las siguientes actividades:								En cuanto a los procedimientos propios de la operación, existe el documento "Manual de Procedimientos de Bodega"; sin embargo, necesita ser actualizado. Durante la presente auditoria de diagnóstico, se evidenció que el personal operativo no tenía acceso a este documento, sino que estaba archivado en la oficina administrativa. Este documento no siempre indica quién debe ejecutar las acciones, cómo llevarlas a cabo y en dónde; por ejemplo, la descripción del proceso de corte de cables es imprecisa y le falta claridad.
		4.2.3	Control de documentos.			x		2	0		
		4.2.4	Control de registros			x		2	0		
		8.2.2.	Auditorías Internas			x		2	0		
		8.3	Control del producto no conforme			x		2	0		
		8.5.2.	Acciones Correctivas.			x		2	0		
		8.5.3.	Acciones Preventivas.			x		2	0		
		4.2.1.c	Están documentados los registros requeridos por la norma ISO 9001 para las siguientes actividades:								
		5.6.1	Revisión por la dirección			x		2	0		
		6.2.2 (e)	Educación, formación, habilidades y experiencia del personal		x			2	1		
		7.1.(d)	Evidencia que el servicio brindado cumple con los requisitos			x		2	0		
		7.2.2	Resultados de la revisión de los requisitos relacionados con el servicio y de las acciones originadas por la misma			x		2	0		
		7.3.2	Entradas para el diseño y desarrollo				x	0	0		
7.3.4	Resultados de las revisiones del diseño y desarrollo y de cualquier acción necesaria				x	0	0				
7.3.5	Resultados de la verificación del diseño y desarrollo y de cualquier acción necesaria				x	0	0				
7.3.6	Resultados de la validación del diseño y desarrollo y de cualquier acción necesaria				x	0	0				
									Existen algunos registros obligatorios que exige la norma como la evidencia de la educación y experiencia del personal, los cuales no están completos en todos los casos, o no son recuperables.		

	Cláusula de la norma	Pregunta	Cumple	Cumple Parcialmente	No cumple	No Aplica	Valor máximo	Valor real	Comentarios
	7.3.7	Resultados de la revisión de cambios del diseño y desarrollo y de cualquier acción necesaria				x	0	0	<p>La trazabilidad de los productos y la propiedad del cliente están registradas en el sistema informático. Sin embargo, no permite conocer la ubicación exacta de la mercadería.</p> <p>En cuanto a los registros propios de la operación, existen algunos, la mayoría no formales, como por ejemplo el registro a mano de los códigos de las bobinas que ingresan a bodega. El único registro formal corresponde al formulario "Registro de ingreso de vehículos para descargue de mercadería".</p> <p>Las no conformidades quedan registradas en el sistema informático, pero ahí no consta la naturaleza de la no conformidad ni las acciones tomadas. Esta información está respaldada en los correos electrónicos que UNIVERSOLOGISTIC S.A. intercambia con sus clientes directos.</p>
	7.4.1	Resultados de las evaluaciones a proveedores y de cualquier acción necesaria.			x		2	0	
	7.5.2 (d)	Como sea requerido por la organización para demostrar la validación de los procesos donde el producto resultante no pueda verificarse mediante seguimiento o medición posterior.				x	0	0	
	7.5.3	Identificación única del producto donde la trazabilidad sea un requisito		x			2	1	
	7.5.4	Propiedad del cliente que se pierda, deteriore o de algún otro modo se considere inadecuado para su uso		x			2	1	
	7.6 (a)	La base utilizada para calibrar o verificar los equipos de medición donde no existan los patrones nacionales o internacionales			x		2	0	
	7.6	Validez de los resultados previos cuando el equipo de medición se encuentra que no está conforme con los requisitos			x		2	0	
	7.6	Resultados de la calibración y verificación de los equipos de medición			x		2	0	
	8.2.2	Auditorías internas y sus resultados			x		2	0	
	8.2.4	Evidencia de la conformidad del producto con el criterio de aceptación y la indicación de la autoridad responsable por la liberación del producto			x		2	0	
	8.3	Naturaleza de la no conformidad del producto y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.		x			2	1	
	8.5.2	Resultado de las acciones tomadas (correctivas)			x		2	0	
	8.5.3	Resultado de las acciones tomadas (preventivas)			x		2	0	
	4.2.1.d	Se tiene documentados los procedimientos necesarios propios de la operación, de modo que se asegure su control, funcionamiento y planificación?		x			2	1	

	Cláusula de la norma	Pregunta	Cumple	Cumple Parcialmente	No cumple	No Aplica	Valor máximo	Valor real	Comentarios
	4.2.1.d	Se generan los registros necesarios para la eficaz planificación, operación y control de los procesos propios del servicio?		x			2	1	
4.2.2. MANUAL DE CALIDAD	4.2.2.	Cuenta la organización con un manual de la calidad?.			x		2	0	UNIVERSOLOGISTIC S.A. no tiene documentado el manual de calidad.
	4.2.2.a	El Manual de Calidad incluye el alcance del SGC?			x		2	0	
	4.2.2.a	El Manual de Calidad incluye los detalles y justificaciones de cualquier exclusión?			x		2	0	
	4.2.2.b	El Manual de Calidad incluye los procedimientos documentados establecidos para el SGC o hace referencia a los mismos?			x		2	0	
	4.2.2.c	El Manual de Calidad incluye una descripción de la interacción entre los procesos del SGC?			x		2	0	
4.2.3. CONTROL DE DOCUMENTOS	4.2.3.	Existe un procedimiento de control de documentos?			x		2	0	UNIVERSOLOGISTIC S.A. no tiene un procedimiento para control de documentos. El único documento que disponen, "Manual de Procedimiento de Bodega", no tiene código de identificación, no existe evidencia de su aprobación, no tiene versión ni fecha de vigencia y no indica cuando debe revisarse y aprobarse nuevamente. Si bien es legible no está disponible ni ha sido distribuido al personal operativo.
	4.2.3.a	Existen controles para aprobar los documentos antes de su emisión?			x		2	0	
	4.2.3.b	Existen controles para revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario, y para aprobarlos nuevamente?			x		2	0	
	4.2.3.c	Se identifican los cambios y la versión vigente en los documentos?			x		2	0	
	4.2.3.d	La organización garantiza que las versiones vigentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso?			x		2	0	
	4.2.3.e	Los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables?			x		2	0	
	4.2.3.f	Se identifican los documentos de origen externo definidos como necesarios para las operaciones, y se controla su distribución?			x		2	0	
4.2.3.g	Se previene el uso no intencionado de documentos obsoletos, y se los identifica apropiadamente, cuando se mantienen por cualquier razón?			x		2	0		

	Cláusula de la norma	Pregunta	Cumple	Cumple Parcial mente	No cumple	No Aplica	Valor máximo	Valor real	Comentarios
4.2.4. CONTROL DE REGISTROS	4.2.4.	Existen y se controlan los registros que proporcionan evidencia de la conformidad con los requisitos de ISO 9001:2008?			x		2	0	UNIVERSOLOGISTIC S.A. dispone de ciertos registros que proporcionan evidencia de la ejecución y control de sus procesos. El formato "Registro de Ingreso de Vehículos para Descargue de Mercadería" no tiene un código de identificación; sin embargo, tiene una numeración secuencial, y está archivado físicamente con la documentación de recepción. Los demás registros que respaldan la ejecución de las operaciones no son controlados, y no siempre son fácilmente recuperables. Durante la ejecución de la presente auditoria de diagnóstico, no se encontró el contrato firmado entre UNIVERSOLOGISTIC S.A. y CEDETEC S.A.
	4.2.4.	Existen y se controlan los registros que proporcionan evidencia de la operación eficaz del SGC?		x			2	1	
	4.2.4.	Existe un procedimiento documentado para el control de los registros?			x		2	0	
	4.2.4.	Los registros están identificados?		x			2	1	
	4.2.4.	Existen controles para almacenar y proteger los registros?			x		2	0	
	4.2.4.	Los registros son fácilmente recuperables en términos de localización y acceso?			x		2	0	
	4.2.4.	El procedimiento para control de registros describe por cuánto tiempo retener los registros?			x		2	0	
	4.2.4.	El procedimiento para control de registros incluye cómo disponerlos?			x		2	0	
	4.2.4.	Los registros son legibles?		x			2	1	
SUMATORIA							120	14	
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO							100%	11.67%	

Elaborado por: María Mera

Fuente: Auditoria de Diagnóstico

7.4.2. CLAÚSULA 5: RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

Tabla 10. Resultados de la Auditoría de Diagnóstico con respecto a la cláusula 5 de la norma ISO 9001:2008 – Responsabilidad de la Dirección

	Cláusula de la norma	Pregunta	Cumple	Cumple Parcialmente	No cumple	No Aplica	Valor máximo	Valor real	Comentarios
5.1. COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN	5.1	Existe evidencia de que la alta dirección está comprometida con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, y con su mejora continua?			x		2	0	La alta dirección de UNIVERSOLOGISTIC S.A. ha informado al personal sobre la importancia de cumplir con los requisitos del cliente y de los procesos en sí, y durante la auditoría de diagnóstico se evidenció que el personal está consciente de la importancia de su trabajo, pero orientada hacia satisfacer los requerimientos de la organización más que del cliente. El Gerente de Operaciones y el Gerente de Proyectos de UNIVERSOLOGISTIC S.A. consideran que la alta dirección si proporciona los recursos necesarios para la operación. Sin embargo, no pueden demostrar que en efecto no se requieren recursos adicionales.
	5.1.a	Existe evidencia de que la alta dirección ha comunicado a la organización la importancia de satisfacer: - requisitos del cliente - requisitos legales - requisitos reglamentarios.		x			2	1	
	5.1.b.	La alta dirección ha establecido la política de la calidad?			x		2	0	
	5.1.c.	La alta dirección garantiza que se han definido los objetivos de la calidad?			x		2	0	
	5.1.d.	La alta dirección lleva a cabo las revisiones del SGC?			x		2	0	
	5.1.e.	La alta dirección asegura la disponibilidad de recursos?			x		2	1	
5.2 ENFOQUE AL CLIENTE	5.2	La alta dirección asegura que los requisitos del cliente han sido determinados?		x			2	1	Durante la auditoría de diagnóstico, la alta dirección de UNIVERSOLOGISTIC S.A. aseguró que conoce cuáles son los requisitos de sus clientes, aunque no siempre estén por escrito (no existen contratos firmados en todos los casos).
	5.2	La alta dirección asegura que los requisitos del cliente se cumplen y que él está satisfecho?		x			2	1	Sin embargo, están conscientes también que no cumplen con todas las expectativas de sus clientes.

	Cláusula de la norma	Pregunta	Cumple	Cumple Parcialmente	No cumple	No Aplica	Valor máximo	Valor real	Comentarios	
5.3. POLÍTICA DE CALIDAD	5.3.a	La alta dirección asegura que la política de calidad es adecuada para el propósito de la organización?			x		2	0	La alta dirección de UNIVERSOLOGISTIC S.A. no ha implementado una política de calidad.	
	5.3.b	La alta dirección incluyó en la política de calidad el compromiso de cumplir los requisitos (del cliente, legales y reglamentarios)?			x		2	0		
	5.3.b	La alta dirección incluyó en la política de calidad el compromiso de mejorar continuamente la eficacia del SGC?			x		2	0		
	5.3.c	La política de calidad proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad?			x		2	0		
	5.3.d	La alta dirección asegura que la política de calidad es comunicada y entendida dentro de la organización?			x		2	0		
	5.3.e	La política de calidad es revisada por la alta dirección para su continua adecuación?			x		2	0		
5.4. PLANIFICACIÓN	5.4.1 OBJETIVOS DE LA CALIDAD	5.4.1	Los objetivos de calidad se han establecido en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización?			x		2	La alta dirección de UNIVERSOLOGISTIC S.A. no ha definido los objetivos de calidad.	
		5.4.1	El personal nuevo o el personal que va a desempeñar otras funciones ha sido capacitado en los objetivos de calidad?			x		2		0
		5.4.1	Los objetivos de calidad son coherentes con la política de la calidad?			x		2		0
		5.4.1	Los objetivos de calidad son medibles?			x		2		0
		5.4.1	Se han cumplido los objetivos de calidad?			x		2		0
	5.4.2 PLANIFICACIÓN DEL SGC	5.4.2.a	La alta dirección garantiza que el SGC se planifica con el fin de cumplir los objetivos de calidad y los requerimientos de la norma ISO 9001:2008?			x		2	0	Dado que UNIVERSOLOGISTIC S.A. no dispone de un sistema de gestión de calidad, éste no ha sido planificado e implementado de inicio. Sin embargo, con respecto a los procesos existentes, la alta dirección asegura que cuando se han implementado cambios, todo el personal ha sido debidamente informado y los procesos han continuado sin verse afectados. No hay evidencia de lo antes mencionado.
		5.4.2.b	La alta dirección garantiza que se mantiene la integridad del SGC cuando se planifican e implementan cambios?		x			2	1	

		Cláusula de la norma	Pregunta	Cumple	Cumple Parcialmente	No cumple	No Aplica	Valor máximo	Valor real	Comentarios
5.5. RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN	5.5.1 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD	5.5.1	La alta dirección ha definido las responsabilidades (obligaciones a ejecutar) y las ha comunicado dentro de la organización?		x			2	1	Durante la auditoria de diagnóstico, se identificó que las responsabilidades y autoridades de quienes forman parte de la alta dirección están definidas y entendidas por los miembros de la alta dirección. Sin embargo, no sucede lo mismo a nivel operativo.
		5.5.1	La alta dirección ha definido las autoridades (límite de toma de decisiones) y las ha comunicado dentro de la organización?		x			2	1	Si bien no existen jefaturas o mandos medios, hay empleados que tienen más autoridad que otros por sus habilidades y/o experiencia, pero esta autoridad no ha sido formalmente definida. Adicionalmente, en caso de que los empleados operativos salgan de vacaciones o no asistan a sus trabajos, el Gerente de Operaciones y/o el Gerente de Proyectos cubren esas posiciones, pero no existe un plan formal que describa cómo hacerlo.
	5.5.2 REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN	5.5.2	La alta dirección ha nombrado a uno de los miembros de la organización como representante del SGC?			x		2	0	Dado que UNIVERSOLOGISTIC S.A. no dispone de un sistema de gestión de calidad, la alta dirección no ha nombrado a un representante del SGC.
		5.5.2	Los miembros de la organización conocen la autoridad y responsabilidad del representante del SGC?			x		2	0	
		5.5.2	Existe conflicto de intereses con respecto a las otras responsabilidades del representante de la dirección?			x		2	0	
		5.5.2.a	El representante de la dirección garantiza que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el SGC?			x		2	0	
		5.5.2.b	El representante de la dirección ha informado a la alta dirección sobre el desempeño del SGC y cualquier necesidad de mejora?			x		2	0	
	5.5.2.c	El representante de la dirección promueve la toma de conciencia de los requisitos del cliente en los niveles de la organización?			x		2	0		

	Cláusula de la norma	Pregunta	Cumple	Cumple Parcialmente	No cumple	No Aplica	Valor máximo	Valor real	Comentarios	
5.5.3 COMUNICACIÓN INTERNA	5.5.3	La alta dirección garantiza que los procesos de comunicación son los apropiados dentro de la organización?		x			2		Debido a que son pocos los empleados de UNIVERSOLOGISTIC S.A., la comunicación es verbal. La alta dirección considera que es eficaz; sin embargo, se han dado casos de errores recurrentes cuya causa puede atribuirse a que los procesos no están documentados y el personal no está debidamente entrenado, o a deficiencias en la comunicación interna sobre la importancia de cumplir con los procesos y directrices.	
	5.5.3	El proceso de comunicación dentro de la organización considera la eficacia del sistema?			x		2			
5.6 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	5.6.1. GENERALIDADES	5.6.1	Existe un cronograma definido para la revisión del SGC por parte de la alta dirección?			x	2	0	Dado que UNIVERSOLOGISTIC S.A. no dispone de un sistema de gestión de calidad, la alta dirección no se reúne periódicamente para revisar el desempeño de los procesos.	
		5.6.1	La alta dirección ha revisado el SGC de acuerdo con el cronograma?			x	2	0		
		5.6.1	La revisión por la alta dirección ha incluido la evaluación de oportunidades de mejora?			x	2	0		
		5.6.1	La revisión por la alta dirección ha incluido la evaluación de efectuar cambios en el SGC?			x	2	0		
		5.6.1	La revisión por la alta dirección ha incluido la necesidad de efectuar cambios en la política y objetivos de la calidad?			x	2	0		
		5.6.1	Se mantienen registros de la revisión por la alta dirección al SGC?			x	2	0		
	5.6.2 INFORMACIÓN DE ENTRADA PARA LA REVISIÓN	5.6.2	Para revisar el efectivo desempeño del SGC, la alta dirección ha considerado en sus revisiones la siguiente información?							Las reuniones que se llevan a cabo son las de directorio, las cuales son exigidas por la Superintendencia de Compañías, y en las que principalmente se evalúa el desempeño de la empresa desde el punto de vista financiero. En esta reunión se podría tratar temas relacionados con el servicio brindado, pero no es el orden del día. En caso de detectar errores en los procesos o recibir quejas de los clientes, en ese mismo momento el Gerente de Operaciones con el Gerente de Proyectos en conjunto toman la decisión sobre las acciones a ejecutar. Si dichas acciones implican la necesidad de recursos, involucran a la Gerente General y a la Presidenta y entre todos evalúan la mejor manera de asignar los recursos necesarios.
			Resultados de auditorías			x		2	0	
			Retroalimentación de sus clientes			x		2	0	
			Desempeño de los procesos			x		2	0	
			Conformidad del servicio prestado			x		2	0	
			Seguimiento a las acciones definidas en revisiones por la dirección previas			x		2	0	
			Estatus de acciones correctivas			x		2	0	
			Estatus de acciones preventivas			x		2	0	
Cambios que impactan o podrían impactar al SGC			x		2	0				

	Cláusula de la norma	Pregunta	Cumple	Cumple Parcialmente	No cumple	No Aplica	Valor máximo	Valor real	Comentarios
5.6.3 RESULTADOS DE LA REVISIÓN		Propuestas de mejora			x		2	0	
	5.6.3	Los resultados de la revisión por la dirección incluyen todas las acciones y decisiones tomadas con respecto a:							
		Mejoras de la eficacia del SGC y sus procesos			x		2	0	
		Mejoras al servicio prestado con respecto a los requerimientos de los clientes			x		2	0	
		Necesidades de recursos			x		2	0	
SUMATORIA							98	7	
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO							100%	7.15%	

Elaborado por: María Mera

Fuente: Auditoría de Diagnóstico

7.4.3. CLAÚSULA 6: GESTIÓN DE RECURSOS

Tabla 11. Resultados de la Auditoría de Diagnóstico con respecto a la cláusula 6 de la norma ISO 9001:2008 – Gestión de Recursos

	Cláusula de la norma	Pregunta	Cumple	Cumple Parcialmente	No cumple	No Aplica	Valor máximo	Valor real	Comentarios	
6.1. PROVISIÓN DE RECURSOS	6.1.	La organización determina y proporciona los recursos necesarios para implementar y mantener el SGC?			x		2	0	Dado que UNIVERSOLOGISTIC S.A. no dispone de un sistema de gestión de calidad, la asignación de recursos no está orientada a su implementación, mantenimiento o mejora continua. Conforme a lo indicado por la alta dirección, los recursos son provistos en función de la necesidad que se detecta durante la ejecución de los procesos.	
	6.1.a	La identificación de recursos está orientada a la mejora continua de la eficacia del SGC?			x		2	0		
	6.1.b	La organización determina y proporciona los recursos necesarios para aumentar la satisfacción del cliente?		x			2	1		
6.2 RECURSOS HUMANOS	6.2.1. GENERALIDADES	6.2.1	El personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del servicio es competente con respecto a:						UNIVERSOLOGISTIC S.A. no ha documentado la competencia que requiere el personal para desempeñarse en la empresa; sin embargo, al momento de contratar personal operativo, lo que la alta dirección verifica siempre es que el aspirante tenga al menos el título de bachiller en educación, como habilidades que sea ordenado y que pueda levantar carga; de preferencia prefieren a alguien que no tenga experiencia (consideran que es mejor formar a un empleado durante la ejecución de las funciones). Lo más importante es que sea una persona recomendada, es decir que sea de confianza, y que no tenga problemas con la justicia. En cuanto a la formación proporcionada por UNIVERSOLOGISTIC S.A. se ha impartido los cursos exigidos por la ley, como por ejemplo primeros auxilios, pero nunca se ha ofertado cursos orientados a mejorar los procesos o a brindar un mejor servicio. El argumento dado por el Gerente de Operaciones es que hay muy pocos cursos que pueda beneficiar a la operación como manejo de cargas o paletizaje.	
		Educación	x				2	2		
		Formación		x			2	1		
		Habilidades		x			2	1		
	Experiencia		x			2	1			
	6.2.2. COMPETENCIA, FORMACIÓN Y TOMA DE CONCIENCIA	6.2.2.a	La organización ha determinado la competencia que requiere el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del servicio?		x			2		1
		6.2.2.b	La organización proporciona formación o ejecuta otras acciones para lograr la competencia requerida?		x			2		1
		6.2.2.c	La organización evalúa la eficacia de la formación o de las acciones tomadas?			x		2		0
		6.2.2.d	La organización se asegura de que el personal es consciente de la importancia de sus actividades?		x			2		1
		6.2.2.d	La organización se asegura de que el personal es consciente de cómo sus actividades contribuyen al logro de los objetivos de calidad?			x		2		0

	Cláusula de la norma	Pregunta	Cumple	Cumple Parcialmente	No cumple	No Aplica	Valor máximo	Valor real	Comentarios
	6.2.2.e	La organización mantiene los registros apropiados que demuestran la educación, formación, habilidades y experiencia de su personal?		x			2	1	UNIVERSOLOGISTIC S.A. almacena los certificados de educación y formación de cada empleado, conjuntamente con su Currículo Vitae.
6.3 INFRAESTRUCTURA	6.3	La organización determina como parte de su infraestructura los siguientes parámetros con el fin de lograr la conformidad con los requisitos del servicio:							UNIVERSOLOGISTIC S.A. es consciente de que en las instalaciones actuales disponen sólo de un andén útil para la carga y descarga de mercadería; sin embargo, no han encontrado otras instalaciones a un precio similar y con muy buena ubicación. Por otro lado, cuentan con un sistema informático robusto, suficientes montacargas, una máquina cortadora de cables que opera satisfactoriamente, por lo que el equipo para los procesos está garantizado. Sólo los montacargas y el sistema informático cuentan con mantenimiento preventivo; las instalaciones y demás equipos por lo general tienen mantenimiento correctivo.
	6.3.a	Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados		x			2	1	
	6.3.b	Equipo para los procesos (hardware y software)	x				2	2	
	6.3.c	Servicios de apoyo (transporte, comunicación, o sistemas informáticos)	x				2	2	
	6.3	La organización garantiza el mantenimiento de los parámetros antes mencionados?		x			2	1	
6.4. AMBIENTE DE TRABAJO	6.4	La organización determina y gestiona el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto?	x				2	2	Los productos que almacena UNIVERSOLOGISTIC S.A. no se ven impactados por la temperatura y humedad ambiental, y por la altura de la bodega, el ambiente se mantiene fresco. Tampoco les afecta el polvo que se genera por la manipulación de bobinas y pallets de madera.
SUMATORIA							36	18	
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO							100%	50%	

Elaborado por: María Mera

Fuente: Auditoria de Diagnóstico

7.4.4. CLAÚSULA 7: EJECUCIÓN DEL SERVICIO

Tabla 12. Resultados de la Auditoria de Diagnóstico con respecto a la cláusula 7 de la norma ISO 9001:2008 – Ejecución del Servicio

	Cláusula de la norma	Pregunta	Cumple	Cumple Parcial mente	No cumple	No Aplica	Valor máximo	Valor real	Comentarios
7.1 PLANIFICACION DE LA REALIZACION DEL PRODUCTO	7.1	La organización planifica y desarrolla los procesos necesarios para la prestación del servicio?			x		2	0	<p>UNIVERSOLOGISTIC S.A. planificó el servicio a prestar antes de que empiece a funcionar la empresa, pero dicha planificación no quedó documentada. Dado que no tienen un sistema de gestión de calidad, no han definido los objetivos de calidad.</p> <p>Sin embargo, en su momento definieron con sus clientes los criterios de aceptación del servicio (aunque no siempre han quedado por escrito), determinaron cuáles eran los recursos necesarios (humanos, equipos, infraestructura, sistemas informáticos, etc), definieron los procesos que componen el servicio a brindar, y en función de la experiencia, fueron implementando controles y mejoras a los procesos existentes.</p>
	7.1	Los procesos definidos para la prestación del servicio son coherentes con los requisitos de los otros procesos del SGC?			x		2	0	
	7.1.a	Se han determinado los objetivos de calidad y los requisitos para la prestación del servicio?			x		2	0	
	7.1.b	Se ha determinado la necesidad de establecer procesos y documentación para la prestación del servicio?		x			2	1	
	7.1.b	Se ha determinado los recursos específicos para la prestación del servicio?		x			2	1	
	7.1.c	Se han determinado las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo/prueba específicas para la prestación del servicio?		x			2	1	
	7.1.c	Se han determinado los criterios para la aceptación del servicio brindado?		x			2	1	
	7.1.d	Se han definido cuáles son los registros necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de prestación de servicios cumplen los requisitos?		x			2	1	
	7.1	La presentación de los resultados de esta planificación es adecuada?			x		2	0	

	Cláusula de la norma	Pregunta	Cumple	Cumple Parcialmente	No cumple	No Aplica	Valor máximo	Valor real	Comentarios	
7.2 PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE	7.2.1 DETERMINACIÓN DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL SERVICIO	7.2.1.a	La organización ha determinado los requisitos especificados por el cliente?		x		2		UNIVERSOLOGISTIC S.A. ha firmado contratos únicamente con tres de sus principales clientes. Por otra parte, los requisitos del proceso están garantizados porque conocen la operación, aunque no siempre estén por escrito dichos requerimientos. Finalmente, la presidenta de UNIVERSOLOGISTIC S.A. es abogada de profesión, y además contratan los servicios profesionales de una abogada externa, lo que el conocimiento de los requisitos legales está garantizado, y según lo informado, la organización cumple con todos ellos.	
		7.2.1.b	La organización ha determinado los requisitos no definidos por el cliente pero que son relevantes para la prestación del servicio?	x			2	2		
		7.2.1.c	La organización ha determinado los requisitos legales y reglamentarios relacionados con la prestación del servicio?	x			2	2		
		7.2.1.d	La organización ha determinado cualquier requisito adicional que ha considerado necesario?	x			2	2		
	7.2.2 REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO	7.2.2	Antes de acordar la prestación del servicio con un cliente, la organización revisa los requisitos relacionados con el servicio?		x			2	1	Al momento en que UNIVERSOLOGISTIC S.A. firmó contratos con CEDETEC S.A., ENERPETROL S.A. Y AEMOTOR S.A., los requerimientos del cliente fueron definidos y revisados, y las diferencias fueron resueltas. Sin embargo, con los otros clientes, la negociación ha sido informal, y durante la auditoría de diagnóstico se verificó que no hay evidencia de que UNIVERSOLOGISTIC S.A. ha confirmado los requerimientos del cliente antes de la aceptación. Además, no hay evidencia de cómo UNIVERSOLOGISTIC S.A. maneja los cambios en las condiciones estipuladas en los contratos o en los acuerdos verbales a los que llega la empresa.
		7.2.2.a	Están definidos los requisitos del servicio a brindar?		x			2	1	
		7.2.2.b	Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente?		x			2	1	
		7.2.2.c	Tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos?	x				2	2	
		7.2.2	Se mantienen registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma?		X			2	1	
		7.2.2	Cuando el cliente no proporciona una declaración documentada de los requisitos, la organización confirma los requisitos del cliente antes de la aceptación?			x		2	0	
7.2.2	Cuando se cambian los requisitos del servicio prestado, la organización se asegura de que la documentación pertinente es modificada y de que el personal correspondiente es consciente de los requisitos modificados?			x		2	1			

	Cláusula de la norma	Pregunta	Cumple	Cumple Parcialmente	No cumple	No Aplica	Valor máximo	Valor real	Comentarios
7.2.3 COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE	7.2.3.a	La organización ha determinado e implementado disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes relativas a la información sobre el servicio?		x			2	1	Durante la auditoria de diagnóstico, UNIVERSOLOGISTIC S.A. supo indicar que han tenido muy pocos casos en los que los clientes se han quejado por errores en los servicios; sin embargo, en todos los casos, dichos errores han sido resueltos y los clientes han estado conformes. Sin embargo, durante la evaluación de mercado, se identificó que una de las debilidades de UNIVERSOLOGISTIC S.A. es la comunicación. Para los clientes no siempre es fácil comunicarse con UNIVERSOLOGISTIC S.A y recibir información de primera mano y oportuna.
	7.2.3.b	La organización ha determinado e implementado disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes relativas a las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones?		x			2	1	
	7.2.3.c	La organización ha determinado e implementado disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes relativas a la retroalimentación del cliente incluyendo sus quejas?			x		2	0	
7.3 DISEÑO Y DESARROLLO	7.3.1. PLANIFICACIÓN DEL DISEÑO Y DESARROLLO	7.3.1.a	La organización ha determinado las etapas del diseño y desarrollo?				x	0	UNIVERSOLOGISTIC S.A. no hace actividades de diseño y desarrollo.
		7.3.1.b	La organización ha determinado la revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo?				x	0	
		7.3.1.c	La organización ha determinado las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo?				x	0	
		7.3.1	La organización ha gestionado las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo?				x	0	
		7.3.1	La organización asegura que la comunicación es eficaz entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo?				x	0	
		7.3.1	La organización asegura que hay una clara asignación de responsabilidades entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo?				x	0	
		7.3.1	Los resultados de la planificación son actualizados, según sea apropiado, a medida que progresa el diseño y desarrollo?				x	0	

	Cláusula de la norma	Pregunta	Cumple	Cumple Parcialmente	No cumple	No Aplica	Valor máximo	Valor real	Comentarios
7.3.2 ELEMENTOS DE ENTRADA PARA EL DISEÑO Y DESARROLLO	7.3.2	Se determinan los elementos de entrada relacionados con los requisitos del servicio?				x	0	0	
	7.3.2	Se mantienen los registros de los elementos de entrada?				x	0	0	
	7.3.2.a	Los elementos de entrada incluyen los requisitos funcionales y de desempeño?				x	0	0	
	7.3.2.b	Los elementos de entrada incluyen los requisitos legales y reglamentarios aplicables?				x	0	0	
	7.3.2.c	Los elementos de entrada incluyen la información proveniente de diseños previos similares, cuando es aplicable?				x	0	0	
	7.3.2.d	Los elementos de entrada incluyen cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo?				x	0	0	
	7.3.2	La organización revisa los elementos de entrada para verificar su adecuación?				x	0	0	
	7.3.2	La organización se asegura que los requisitos están completos, sin ambigüedades y no son contradictorios?				x	0	0	
7.3.3 RESULTADOS DEL DISEÑO Y DESARROLLO	7.3.3	La forma en la que se expresan los resultados del diseño y desarrollo permite verificar y validar el cumplimiento de los elementos de entrada?				x	0	0	
	7.3.3	Los resultados del diseño y desarrollo son aprobados antes de su liberación?				x	0	0	
	7.3.3.a	Los resultados del diseño y desarrollo cumplen con los requisitos de los elementos de entrada?				x	0	0	
	7.3.3.b	Los resultados del diseño y desarrollo proporcionan la información apropiada para el proceso de compras?				x	0	0	
	7.3.3.b	Los resultados del diseño y desarrollo proporcionan la información apropiada para la prestación del servicio?				x	0	0	
	7.3.3.c	Los resultados del diseño y desarrollo contienen o hacen referencia a los criterios de aceptación del servicio a prestar?				x	0	0	

	Cláusula de la norma	Pregunta	Cumple	Cumple Parcialmente	No cumple	No Aplica	Valor máximo	Valor real	Comentarios	
	7.3.3.d	Los resultados del diseño y desarrollo especifican las características del servicio que son esenciales para su ejecución segura y correcta?				x	0	0		
		7.3.3	Los resultados del diseño y desarrollo del servicio incluye detalles para la preservación del producto?			x	0	0		
	7.3.4 REVISIÓN DEL DISEÑO Y DESARROLLO	7.3.4	Se planea y realiza la revisión formal documentada del diseño y desarrollo durante las etapas del diseño?				x	0		0
		7.3.4.a	En dicha revisión, se evalúa la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos?				x	0		0
		7.3.4.b	Se identifica cualquier problema y se proponen las acciones necesarias?				x	0		0
		7.3.4	Se involucran a los representantes de las funciones relacionadas con la(s) etapas(s) del diseño y desarrollo que se está(n) revisando?				x	0		0
		7.3.4	Se mantienen registros de los resultados de las revisiones y de cualquier acción necesaria?				x	0		0
		7.3.5	Se realiza la verificación del diseño de acuerdo con lo planificado?				x	0		0
	7.3.5 VERIFICACIÓN DEL DISEÑO Y DESARROLLO	7.3.5	En dicha verificación, la organización asegura que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada?				x	0		0
		7.3.5	Se mantienen registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción que sea necesaria?				x	0		0
		7.3.6	Se realiza la validación del diseño y/o desarrollo de acuerdo con lo planificado?				x	0		0
	7.3.6 VALIDACIÓN DEL DISEÑO Y DESARROLLO	7.3.6	Cuando sea factible, la validación del diseño se completa antes de la prestación del servicio?				x	0		0
		7.3.6	Se mantienen registros de los resultados de la validación y de cualquier acción que sea necesaria?				x	0		0

	Cláusula de la norma	Pregunta	Cumple	Cumple Parcialmente	No cumple	No Aplica	Valor máximo	Valor real	Comentarios	
7.3.7 CONTROL DE LOS CAMBIOS DEL DISEÑO Y DESARROLLO	7.3.7	Se identifican los cambios del diseño y/o desarrollo?				x	0	0		
	7.3.7	Se mantienen registros de los cambios en el diseño y/o desarrollo, y de cualquier acción necesaria?				x	0	0		
	7.3.7	Se revisan, verifican y validan los cambios en el diseño y/o desarrollo antes de su implementación?				x	0	0		
	7.3.7	Se aprueban los cambios en el diseño y/o desarrollo antes de su implementación?				x	0	0		
	7.3.7	La revisión de los cambios del diseño y desarrollo incluye la evaluación del efecto de los cambios en el servicio ya entregado y en el producto?				x	0	0		
7.4 COMPRAS	7.4.1 PROCESO DE COMPRAS	7.4.1	La organización asegura que el producto adquirido o servicio contratado cumple con los requisitos de compra especificados?		x			2	1	<p>UNIVERSOLOGISTIC S.A. no tiene un proceso de evaluación y selección de proveedores.</p> <p>Días antes de la ejecución de la auditoría de diagnóstico, UNIVERSOLOGISTIC S.A. adquirió un montacargas. Al preguntar por el proceso de selección del proveedor, el Gerente de Operaciones informó que fue comprado a un conocido, y que generalmente prefieren comprar o contratar a proveedores de quienes tienen buenas referencias. No existe ningún documento relacionado con la selección, evaluación y re-evaluación de proveedores.</p> <p>Adicionalmente, no se ha definido el alcance y tipo de control de los proveedores. Por ejemplo, el proceso de transporte es uno de los más críticos e impacta directamente en la calidad del servicio ofertado. Sin embargo, UNIVERSOLOGISTIC S.A. no controla directamente a los transportistas, ni ha delegado formalmente dicho control a los proveedores de transporte.</p>
		7.4.1	La organización ha definido el tipo y alcance del control a proveedores, y a los productos comprados o servicios contratados, en función de su impacto en el servicio que presta la organización o en el producto propiedad del cliente?			x		2	0	
		7.4.1	La organización evalúa y selecciona proveedores en función de su capacidad para suministrar productos o prestar servicios de acuerdo con sus requisitos?		x			2	1	
		7.4.1	La organización ha establecido los criterios para la selección, evaluación y la re-evaluación de los proveedores?			x		2	0	
		7.4.1	La organización mantiene los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas?			x		2	0	

	Cláusula de la norma	Pregunta	Cumple	Cumple Parcial mente	No cumple	No Aplica	Valor máximo	Valor real	Comentarios	
7.5 PRODUCCION Y PRESTACION DEL SERVICIO	7.4.2 INFORMACION DE LAS COMPRAS	7.4.2	Los documentos de compra contienen información que describe el producto a comprar o servicio a contratar?			x	2	0	UNIVERSOLOGISTIC S.A. no tiene registros de los requisitos de compra. Al preguntar por los requisitos del montacargas, el Gerente de Operaciones supo describirlos, pero no estaban por escrito, y tampoco hubo evidencia de que no omitió ningún requisito relevante.	
		7.4.2.a	Se incluyen en los documentos de compra los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipo?			x	2	0		
		7.4.2.b	Se incluyen en los documentos de compra los requisitos para la calificación del personal que va a brindar el servicio?			x	2	0		
		7.4.2.c	Se incluyen en los documentos de compra los requisitos del SGC?			x	2	0		
	7.4.3 VERIFICACIÓN DE PRODUCTOS COMPRADOS	7.4.3	La organización ejecuta una inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado o servicio contratado cumple con los requisitos de compra especificados?			x		2	0	UNIVERSOLOGISTIC S.A. no tiene por escrito acuerdos de verificación o métodos de liberación de los productos adquiridos. Al recibir cualquier producto se verifica que llegue en buenas condiciones, pero dicha verificación no es en función de los requisitos de compra.
		7.4.3	Existen acuerdos de verificación en las instalaciones del proveedor y el método para la liberación del producto, cuando aplique?			x		2	0	
	7.5.1 CONTROL DE LA PRODUCCIÓN Y DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	7.5.1	El servicio se planifica para que se ejecute bajo condiciones controladas?		x			2	1	Los controles actuales a los procesos de UNIVERSOLOGISTIC S.A. han sido implementados para evitar la recurrencia de errores cometidos, quejas de clientes, entre otros factores. Sin embargo, no existe un análisis formal de la información, porque no se documentan en todos los casos, y de los pocos registros que existen, la información no es posteriormente analizada para identificar tendencias, por ejemplo. Para la ejecución de los procesos, el personal hace uso de equipos apropiados, así como también la balanza y la máquina cortadora de cables, la cual tiene incorporado el medidor de longitud. Éstos son los dos únicos equipos de seguimiento y medición que utiliza UNIVERSOLOGISTIC S.A.
		7.5.1.a	Las condiciones a controlar incluyen la disponibilidad de información que describe las características del producto y/o servicio, cuando sea aplicable?			x		2	0	
		7.5.1.b	Cuando sea necesario, las condiciones a controlar incluyen instrucciones de trabajo disponibles al momento de ejecutar los procesos para la prestación del servicio?			x		2	0	
		7.5.1.c	Las condiciones a controlar incluyen el uso del equipo apropiado?	x				2	2	
7.5.1.d		Las condiciones a controlar incluyen la disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento y medición?	x				2	2		
7.5.1.e		Las condiciones a controlar incluyen la implementación del seguimiento y de la medición?			x		2	0		

	Cláusula de la norma	Pregunta	Cumple	Cumple Parcialmente	No cumple	No Aplica	Valor máximo	Valor real	Comentarios
	7.5.1.f	Las condiciones a controlar incluyen la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega?		x			2	1	UNIVERSOLOGISTIC S.A. tiene actividades de liberación implícitas en los procesos, pero no se documentan.
7.5.2 VALIDACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA PRODUCCIÓN Y DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	7.5.2	Cuando el resultado del proceso no puede verificarse mediante seguimiento y medición posteriores, se valida el proceso?				x	0	0	UNIVERSOLOGISTIC S.A. no necesita validar los procesos de prestación de servicio.
	7.5.2	La validación de los procesos demuestra su capacidad para alcanzar los resultados planificados?				x	0	0	
	7.5.2.a	La organización ha definido los criterios para la revisión y aprobación de los procesos?				x	0	0	
	7.5.2.b	La organización ha definido cómo aprobar equipos y calificar al personal?				x	0	0	
	7.5.2.c	La organización ha definido el uso de métodos y procedimientos específicos?				x	0	0	
	7.5.2.d	La organización ha establecido los requisitos aplicables a los requisitos de calidad?				x	0	0	
	7.5.2.e	Ha establecido la organización disposiciones para la revalidación?				x	0	0	
7.5.3 IDENTIFICACIÓN Y TRAZABILIDAD	7.5.3	Cuando sea apropiado, la organización identifica el producto por medios adecuados, a través de toda la ejecución de los procesos?		x			2	1	UNIVERSOLOGISTIC S.A. ha acordado con sus clientes identificar y registrar los productos en su sistema informático con el mismo código asignado por el cliente.
	7.5.3	La organización identifica el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición?	x				2	2	A través de su sistema informático, UNIVERSOLOGISTIC S.A. registra el estado del producto como disponible, en observación, o rechazos.
	7.5.3	Cuando la trazabilidad es un requisito, la organización controla y mantiene registros de la identificación única del producto?		x			2	1	Lo que no está registrado ni en el sistema ni en físico es la ubicación del producto dentro del almacén. Todos quienes forman parte de la organización conocen cómo está sectorizada la bodega, pero ni los almacenes ni las perchas están identificados.

	Cláusula de la norma	Pregunta	Cumple	Cumple Parcialmente	No cumple	No Aplica	Valor máximo	Valor real	Comentarios
7.5.4 PROPIEDAD DEL CLIENTE	7.5.4	La organización cuida los bienes del cliente mientras están bajo su control o uso?	x				2	2	Al recibir la mercadería de los clientes, UNIVERSOLOGISTIC S.A. revisa cantidad y estado de los productos, y registra su ingreso en el sistema. Si el producto llega en mal estado, se lo ubica en el almacén "en observación" y notifica de inmediato al cliente, quién toma la decisión sobre qué hacer con el producto.
	7.5.4	La organización identifica, verifica, protege y salvaguarda los bienes del cliente?	x				2	2	
	7.5.4	La organización comunica al cliente y mantiene registros sobre cualquier bien que se pierda, deteriore o se considere inadecuado para su uso?	x				2	2	
7.5.5 PRESERVACIÓN DEL PRODUCTO	7.5.5	La organización preserva el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto?	x				2	2	Los productos que UNIVERSOLOGISTIC S.A. almacena y transporta no requieren condiciones controladas. Adicionalmente, por la naturaleza de los productos, tampoco es relevante el cuidado del embalaje. Sin embargo, los procesos ejecutados por UNIVERSOLOGISTIC S.A. están orientados a preservar el producto en todo momento.
	7.5.5	La preservación del producto incluye la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección?	x				2	2	
	7.5.5	La preservación se aplica a las partes constitutivas de un producto?	x				2	2	
7.6 CONTROL DE EQUIPOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	7.6	La organización ha determinado las actividades de seguimiento y medición a realizar, y los equipos a utilizar con este fin?	x				2	2	Los productos que recibe UNIVERSOLOGISTIC S.A. están identificados con su dimensión y peso, y estas variables no cambian durante las operaciones a su cargo (con excepción del proceso de cortes de cables). Adicionalmente, los productos no se almacenan a condiciones controladas, por lo que tampoco se requieren equipos para mediciones de temperatura y humedad. Las actividades de seguimiento y medición que realiza UNIVERSOLOGISTIC S.A. son parte del proceso de corte de cables. En este proceso es preciso medir el tramo del cable a cortar, y pesar carretes vacíos y carretes con el cable con el fin de confirmar que los dos nuevos tramos del cable cortado tienen las dimensiones requeridas.
	7.6	La organización ha establecido los procesos para asegurar que las actividades de seguimiento y medición son coherentes con los requisitos de seguimiento y medición?	x				2	2	
	7.6.a	Los equipos de medición se calibran y verifican a intervalos especificados?			x		2	0	
	7.6.a	Los equipos de medición se calibran y verifican comparándolos con patrones de medición trazables a patrones nacionales o internacionales?			x		2	0	
	7.6.a	Cuando no existan patrones de medición nacionales o internacionales, se registra la base utilizada para la calibración o la verificación?			x		2	0	
	7.6.b	Los equipos de medición se ajustan o reajustan cuando es necesario?		x			2	1	
	7.6.c	Los equipos de medición se identifican para poder determinar su estado de calibración?			x		2	0	

	Cláusula de la norma	Pregunta	Cumple	Cumple Parcialmente	No cumple	No Aplica	Valor máximo	Valor real	Comentarios	
	7.6.d	Los equipos de medición se protegen contra ajustes que puedan invalidar el resultado de la medición?	x				2	2	Ni la balanza ni el dispositivo de la máquina cortadora de cables que mide la longitud del cable a cortar estaban calibrados al momento de la ejecución de la auditoría de diagnóstico. Por lo tanto, tampoco estaban identificados, ni existen registros de calibración.	
	7.6.e	Los equipos de medición se protegen contra daños y deterioro durante la manipulación, mantenimiento y/o almacenamiento?	x				2	2		
	7.6	La organización evalúa y registra la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecta que el equipo de medición no está conforme con los requisitos?			x		2	0	Según lo informado por el Gerente de Operaciones de UNIVERSOLOGISTIC S.A., la máquina cortadora de cables es ajustada conforme a su manual de usuario, mientras que la balanza siempre se ajusta en cero antes de su uso. Ni la balanza ni el dispositivo que mide la longitud de los cables están asociados a algún tipo de software, por lo que no aplica la confirmación de la capacidad de programas informáticos.	
	7.6	La organización toma las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto afectado?			x		2	0		
	7.6	La organización mantiene los registros de los resultados de la calibración y verificación?			x		2	0		
	7.6	La organización ha confirmado la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista cuando éstos se utilizan en actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados?				x	0	0		
	7.6	La confirmación de la capacidad de los programas informáticos se realiza antes de iniciar su utilización, y cuando sea necesario?				x	0	0		
SUMATORIA							124	53		
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO							100%	42.74%		

Elaborado por: María Mera

Fuente: Auditoría de Diagnóstico

7.4.5. CLAÚSULA 8: MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

Tabla 13. Resultados de la Auditoria de Diagnóstico con respecto a la cláusula 8 de la norma ISO 9001:2008 – Medición, Análisis y Mejora

	Cláusula de la norma	Pregunta	Cumple	Cumple Parcialmente	No cumple	No Aplica	Valor máximo	Valor real	Comentarios	
8.1 GENERALIDADES	8.1.a	Los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora incluyen la demostración de la conformidad del producto y/o servicio?			x		2	0	UNIVERSOLOGISTIC S.A. al no tener implementado un sistema de gestión de calidad, no tiene tampoco procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora.	
	8.1.b	Los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora aseguran la conformidad del SGC?			x		2	0		
	8.1.c	Los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora, mejoran continuamente la eficacia del SGC?			x		2	0		
	8.1	Se han determinado los métodos aplicables para los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora, incluyendo las técnicas estadísticas, y el alcance de su utilización?			x		2	0		
8.2 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	8.2.1 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	8.2.1	La organización hace seguimiento a la información relacionada con la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos?			x	2	0	Según lo informado por el Gerente de Proyectos de UNIVERSOLOGISTIC S.A., en el pasado se hizo una encuesta con los principales clientes, pero no se tuvo respuesta y no se insistió en la misma.	
		8.2.1	La organización ha determinado los métodos para obtener y utilizar dicha información?			x	2	0	Por otro lado, no se lleva un registro de quejas y reclamos de los clientes.	
	8.2.2 AUDITORIA INTERNA	8.2.2.a	La organización lleva a cabo auditorías internas periódicas para determinar si el SGC es conforme con la planificación?			x		2	0	UNIVERSOLOGISTIC S.A. al no tener implementado un sistema de gestión de calidad, no tiene tampoco un proceso de auditoría interna
		8.2.2.a	La organización lleva a cabo auditorías internas periódicas para determinar si el SGC es conforme con los requisitos de ISO 9001:2008?			x		2	0	
		8.2.2.a	La organización lleva a cabo auditorías internas periódicas para determinar si el SGC es conforme con los requisitos establecidos por la organización?			x		2	0	
		8.2.2.b	La organización lleva a cabo auditorías internas periódicas para determinar si el SGC ha sido implementado y se mantiene eficaz?			x		2	0	

	Cláusula de la norma	Pregunta	Cumple	Cumple Parcialmente	No cumple	No Aplica	Valor máximo	Valor real	Comentarios
	8.2.2	La organización planifica un programa de auditorías tomando en consideración							
		El estado de los procesos							
		La importancia de los procesos			x		2	0	
		Las áreas por auditar							
		Los resultados de auditorías previas							
	8.2.2	La organización ha definido:							
		Los criterios de auditoría							
		El alcance de las mismas			x		2	0	
		Su frecuencia							
		La metodología							
	8.2.2	La selección de los auditores y la realización de las auditorías asegura la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría?			x		2	0	
	8.2.2	Se han realizado auditorías en las que los auditores auditen su propio trabajo?			x		2	0	
	8.2.2	Se ha definido un procedimiento documentado para la ejecución de auditorías que incluya:							
		Las responsabilidades y los requisitos para la planificación y la realización de auditorías.			x		2	0	
		El informe de los resultados.							
		El mantenimiento de los registros.							
	8.2.2	La dirección del área auditada garantiza que se realizan correcciones y se toman acciones sin la demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas?			x		2	0	
	8.2.2	Las actividades de seguimiento incluyen la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación?			x		2	0	

	Cláusula de la norma	Pregunta	Cumple	Cumple Parcialmente	No cumple	No Aplica	Valor máximo	Valor real	Comentarios	
8.2.3 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE RESULTADOS	8.2.3	La organización aplica métodos apropiados para el seguimiento, y cuando es aplicable, la medición y de los procesos del SGC?			x		2	0	UNIVERSOLOGISTIC S.A. no ha definido indicadores de desempeño para medir sus procesos, por lo tanto no existe información que demuestre su capacidad.	
	8.2.3	Los métodos demuestran la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados?			x		2	0		
	8.2.3	Cuando no se alcanzan los resultados planificados, se llevan a cabo correcciones y acciones correctivas, para asegurar la conformidad del producto o servicio?			x		2	0		
	8.2.4 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO	8.2.4	La organización mide y hace un seguimiento de las características del producto o servicio para verificar que se cumplen sus requisitos?		x			2	1	UNIVERSOLOGISTIC S.A. verifica que el producto esté en buenas condiciones a lo largo de los procesos, y se asegura el estado del mismo al momento del ingreso a bodega y también al momento de la preparación y despacho. Sin embargo, no existe un proceso de liberación formal como tal ni del producto a despachar, ni tampoco del servicio ejecutado.
		8.2.4	La medición se efectúa en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto o servicio de acuerdo con la planificación?		x			2	1	
		8.2.4	Se mantiene evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación?		x			2	1	
		8.2.4	Los registros indican la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto o servicio?			x		2	0	
		8.2.4	Se garantiza que la liberación del producto y la prestación del servicio se llevan a cabo hasta que se ha completado satisfactoriamente la planificación?			x		2	0	
		8.2.4	Se ha obtenido la aprobación para la liberación por una autoridad pertinente y, cuando corresponde, por el cliente, cuando no se ha completado satisfactoriamente la planificación?			x		2	0	
8.3 CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME	8.3	La organización asegura que el producto que no es conforme con los requisitos, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional?		x			2	1	UNIVERSOLOGISTIC S.A. mediante su sistema electrónico, previene el uso de producto no conforme al colocarlo en el almacén "en observación". Ningún producto que esté en este almacén puede ser despachado. Sin embargo, no se identifica físicamente como no conforme, y tampoco se lo almacena en una ubicación específica para productos no conformes.	
	8.3	Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto o servicio no conforme están definidos en un procedimiento documentado?			x		2	0		
	8.3.a	Se toman acciones para eliminar la no conformidad detectada?		x			2	1		

	Cláusula de la norma	Pregunta	Cumple	Cumple Parcialmente	No cumple	No Aplica	Valor máximo	Valor real	Comentarios
	8.3.b	Se autoriza el uso, liberación o aceptación del producto no conforme bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente?	x				2	2	<p>El cliente es informado de inmediato por correo electrónico, una vez que UNIVERSOLOGISTIC S.A. identifica un producto no conforme, y no realiza ninguna acción hasta que el cliente decida qué hacer con ese producto.</p> <p>Mientras tanto, UNIVERSOLOGISTIC S.A. analiza lo sucedido, y si la no conformidad se originó en uno de los procesos a su cargo, de inmediato toman medidas que son comunicadas a sus empleados, pero no se documentan, ni hay evidencia de su implementación en los procesos.</p> <p>No es posible medir la tendencia de productos no conformes, ya que el registro de la novedad está en los correos electrónicos, y las acciones tomadas posteriormente no están documentadas.</p>
	8.3.c	Se toman acciones para impedir el uso, aplicación o prestación originalmente previsto de un producto no conforme?	x				2	2	
	8.3.d	Cuando se detecta un producto no conforme después de la entrega, o cuando se detecta la no conformidad una vez ejecutado el servicio, se toman las acciones apropiadas respecto a los efectos reales, o efectos potenciales, de la no conformidad?		x			2	1	
	8.3	Se mantienen registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido?			x		2	0	
	8.3	Cuando se corrige un producto o servicio no conforme, se somete a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos?			x		2	0	
8.4 ANÁLISIS DE DATOS	8.4	La organización determina, recopila y analiza los datos apropiados para:							Dado que UNIVERSOLOGISTIC S.A. no ha implementado un sistema de gestión de calidad, no recopila datos para ser analizados.
		Establecer la idoneidad y la eficacia del SGC.			x		2	0	
		Identificar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del SGC.							
	8.4	Se incluyen los datos generados en el resultado del seguimiento y medición. y/o de cualquier otra fuente pertinente?			x		2	0	
	8.4	El análisis de los datos proporciona información sobre:							
	8.4.a	La satisfacción del cliente.							
	8.4.b	La conformidad con los requisitos del producto.			x		2	0	
	8.4.c	Las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas.							
8.4.d	Los proveedores.								

	Cláusula de la norma	Pregunta	Cumple	Cumple Parcialmente	No cumple	No Aplica	Valor máximo	Valor real	Comentarios		
8.5 MEJORA	8.5.1 MEJORA CONTINUA	8.5.1	La organización mejora continuamente la eficacia del SGC, mediante el uso de:						UNIVERSOLOGISTIC S.A. no tiene implementado un sistema de gestión de calidad, y por lo tanto sus procesos no están orientados hacia la mejora continua.		
			La política de la calidad								
			Los objetivos de la calidad.								
			Los resultados de las auditorías.			x		2		0	
			Análisis de los datos.								
			Las acciones correctivas y preventivas.								
		8.5.2	La organización toma acciones para eliminar las causas de no conformidades con el objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir?			x		2	0	UNIVERSOLOGISTIC S.A. no tiene implementado un sistema de gestión de calidad, y tampoco un proceso ni un procedimiento para el manejo de acciones correctivas.	
		8.5.2	Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas?			x		2	0		
		8.5.2	Existe un procedimiento documentado para definir los requisitos para:								
		8.5.2.a	Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes).								
		8.5.2.b	Determinar las causas de las no conformidades.								
		8.5.2.c	Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurar que las no conformidades no vuelven a ocurrir.			x		2	0		
		8.5.2.d	Determinar e implementar las acciones necesarias.								
		8.5.2.e	Registrar los resultados de las acciones tomadas.								
		8.5.2.f	Revisar la eficacia las acciones correctivas tomadas.								
		8.5.3 ACCIÓN PREVENTIVA	8.5.3	La organización determina acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia?			x		2	0	UNIVERSOLOGISTIC S.A. no tiene implementado un sistema de gestión de calidad, y tampoco un proceso ni un procedimiento para el manejo de acciones preventivas.
			8.5.3	Las acciones preventivas son apropiadas a los efectos de los problemas potenciales?			x		2	0	
			8.5.3	Existe un procedimiento documentado para definir los requisitos para:							
			8.5.3.a	Identificar las no conformidades potenciales y sus			x		2	0	

	Cláusula de la norma	Pregunta	Cumple	Cumple Parcialmente	No cumple	No Aplica	Valor máximo	Valor real	Comentarios
		causas.							
	8.5.3.b	Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades.							
	8.5.3.c	Determinar e implementar las acciones necesarias.							
	8.5.3.d	Registrar los resultados de las acciones tomadas.							
	8.5.3.e	Revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas.							
SUMATORIA							88	10	
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO							100%	11.36%	

Elaborado por: María Mera

Fuente: Auditoría de Diagnóstico

7.5. ANEXO 5: Plan Detallado de Implementación de la Documentación del Sistema de Gestión de Calidad según requerimientos ISO 9001:2008

Tabla 14 Plan de implementación de la Documentación que forma parte del Sistema de Gestión de Calidad según ISO 9001:2008

Proceso	Documento	Cláusulas de la norma ISO 9001:2008	Comentarios relacionados al documento	Responsables		Tiempo de ejecución (número de semana)		
				Ejecución	Aprobación	Ejecución	Aprobación	Capacitación y puesta en vigencia
Alta Dirección	Misión y Visión	N/A	-	Alta Dirección	Alta Dirección	1	1	1
	Política de Calidad	5.1.b. 5.3. 5.6.1. 8.5.1.	Deberá cumplir con todos los requisitos definidos en la cláusula 5.3 de la norma ISO 9001:2008	- Alta Dirección - Asesoría	Alta Dirección	1	1	1
	Objetivos de Calidad	5.1.c. 5.3.c. 5.4.1. 5.4.2.a. 7.1.a.	Deberán cumplir con todos los requisitos definidos en la cláusula 5.4.1. de la norma ISO 9001:2008, siguiendo la metodología SMART, que por sus siglas en inglés significa Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-bound. En castellano, esto se traduce a que los objetivos deben ser redactados de tal forma que sean específicos, medibles, realizables, realistas y a ser ejecutados en un tiempo definido. Además, los objetivos de calidad deberán estar alineados con la política de calidad, y a su vez serán la base para los indicadores definidos en los procesos del SGC.	- Representante de la Dirección - Alta Dirección - Asesoría	Alta Dirección	1	1	1

Proceso	Documento	Cláusulas de la norma ISO 9001:2008	Comentarios relacionados al documento	Responsables		Tiempo de ejecución (número de semana)		
				Ejecución	Aprobación	Ejecución	Aprobación	Capacitación y puesta en vigencia
Alta Dirección Manejo de Clientes	Manual de Calidad	4.2.1.b. 4.2.2. 4.1.	Deberá incluir todos los requerimientos definidos en la cláusula 4.2.2. de la norma ISO 9001:2008. Considerar que las cláusulas no aplicables son la 7.3. y la 7.5.2., por lo que deberán constar en el acápite de exclusiones y justificaciones. Además se recomienda incluir los siguientes puntos para cumplimiento de otras cláusulas adicionales de la norma:	- Representante de la Dirección - Asesoría	Alta Dirección	2	4	5
		5.1.d. 5.6.1. 5.6.2. 5.6.3.	El proceso de la revisión por la Alta Dirección, incluyendo cómo serán documentadas las reuniones, y cuál es la frecuencia de las mismas.					
		5.1.e. 6.1. 6.3. 6.4.	Proceso para asignación y aprobación de recursos por parte de la Alta Dirección, incluyendo los requeridos para infraestructura y ambiente de trabajo.					
		5.2. 7.2.1. 7.2.2.	Manejo de la relación con los clientes. Determinación de los requisitos de los clientes y verificación sobre si UNIVERSOLOGISTIC S.A. puede cumplirlos (proceso de negociación y firma de contratos, y lineamientos para su generación y archivo). Determinación de otros requisitos para la ejecución del servicio.					
		5.4.2.b.	Proceso de planificación e implementación de cambios al SGC.					

Proceso	Documento	Cláusulas de la norma ISO 9001:2008	Comentarios relacionados al documento	Responsables		Tiempo de ejecución (número de semana)		
				Ejecución	Aprobación	Ejecución	Aprobación	Capacitación y puesta en vigencia
Alta Dirección	Recursos Humanos Manejo de Clientes Gestión de Calidad	5.5.1. 5.5.2.	Organigrama, nombramiento del Representante de la Dirección en conformidad con la cláusula 5.5.2. de la norma ISO 9001:2008, y referencia a las Descripciones de Puesto de Trabajo.					
		5.1.a. 5.5.1. 5.5.3.	Comunicación dentro de la organización, incluyendo la comunicación por parte de la Alta Dirección a los demás empleados.					
		7.2.3. 8.2.1.	Proceso de comunicación con el cliente y medición de la satisfacción del cliente. Proceso de manejo de quejas y reclamos.					
		8.1. 8.2.3. 8.2.4. 8.4.	Proceso de seguimiento, medición, análisis y mejora de los procesos. Definir quién debe recopilar la información, analizar los datos, las técnicas estadísticas a utilizar y la forma de presentación.					
Gestión de Calidad	Procedimiento de Control de Documentos	4.2.1.c. 4.2.3. 7.2.1. 4.1.	Deberá cumplir con todos los requisitos definidos en la cláusula 4.2.3 de la norma ISO 9001:2008. Además deberá contemplar los mecanismos de difusión de los procedimientos y documentos del SGC. Con respecto al cliente, deberá incluir cómo generar cualquier documento relevante para un cliente específico, y cómo incorporar un documento externo que sea propiedad de un cliente al SGC, con el fin de garantizar el cumplimiento de sus requisitos.	- Representante de la Dirección - Asesoría	- Gerente de Operaciones y/o Gerente de Proyectos	6	7	8
		4.2.4.	Se sugiere incluir como formato la lista maestra de documentos.					

Proceso	Documento	Cláusulas de la norma ISO 9001:2008	Comentarios relacionados al documento	Responsables		Tiempo de ejecución (número de semana)		
				Ejecución	Aprobación	Ejecución	Aprobación	Capacitación y puesta en vigencia
Gestión de Calidad	Procedimiento de Control de Registros	4.2.1.c. 4.2.4.	Deberá cumplir con todos los requisitos definidos en la cláusula 4.2.4 de la norma ISO 9001:2008. Además deberá contemplar cómo generar cualquier formato que permita recopilar información relevante para el cliente.	- Representante de la Dirección - Asesoría	- Gerente de Operaciones y/o Gerente de Proyectos	6	7	8
		4.2.4.	Se sugiere incluir como formato la lista maestra de registros.					

Proceso	Documento	Cláusulas de la norma ISO 9001:2008	Comentarios relacionados al documento	Responsables		Tiempo de ejecución (número de semana)		
				Ejecución	Aprobación	Ejecución	Aprobación	Capacitación y puesta en vigencia
Proceso de Recepción	Procedimiento de Recepción y Almacenamiento	4.2.1.d	Se sugiere incluir las instrucciones para la identificación de perchas y almacenes, y documentar cómo el sistema informático garantiza y registra la trazabilidad de los productos en todos los estados y a qué cliente pertenecen.	- Representante de la Dirección - Asesoría Operativa	- Gerente de Operaciones y/o Gerente de Proyectos	10	11	12
Proceso de Almacenamiento		4.1. 7.1. 7.5.1. 7.5.3. 7.5.4. 7.5.5. 8.2.3. 8.2.4. 8.4.	Adicionalmente, como parte de este procedimiento, se sugiere levantar indicadores que permitan hacer seguimiento y medir éste proceso: - % de órdenes recibidas con errores en función del total de órdenes recibidas en el mes. - % de órdenes recibidas en un tiempo definido en función del total de órdenes recibidas en el mes. - % de exactitud de inventarios Además, como parte de este procedimiento, se sugiere levantar los siguientes formatos:					
		7.1.d. 7.5.1.f. 8.2.4.	Formato de recepción, verificación y liberación de mercancías (se deberá adjuntar packing list y OT de entrada de mercadería)					
		4.2.4.	El formato "Registro de Ingreso de Vehículos para Descargue de Mercadería"					

Proceso	Documento	Cláusulas de la norma ISO 9001:2008	Comentarios relacionados al documento	Responsables		Tiempo de ejecución (número de semana)		
				Ejecución	Aprobación	Ejecución	Aprobación	Capacitación y puesta en vigencia
Proceso de Preparación de Pedidos Proceso de Transporte	Procedimiento de Preparación de Pedidos y Coordinación de Transporte	4.2.1.d 4.1. 7.1. 7.5.1. 7.5.3. 7.5.4. 7.5.5. 8.2.3. 8.2.4. 8.4.	Se sugiere levantar indicadores que permitan recopilar la siguiente información: - % de pedidos entregados a tiempo en función del total de pedidos despachados en el mes. - % de pedidos entregados sin errores en función del total de pedidos despachados en el mes. Además, como parte de este procedimiento, se sugiere generar el siguiente formato:	- Representante de la Dirección - Asesoría - Personal Operativo	- Gerente de Operaciones y/o Gerente de Proyectos	10	11	12
		4.2.4. 7.1.d.	Formato de Preparación de Pedidos (se deberá adjuntar OT y guía de remisión respectiva)					
Proceso de Corte de Cables	Procedimiento de Corte de Cables y Alambres	4.2.1.d 4.1. 7.1. 7.5.1. 7.5.3. 7.5.4. 7.5.5. 8.2.3. 8.2.4. 8.4.	Se sugiere levantar indicadores que permitan recopilar la siguiente información: - % de órdenes de cortes de cables realizados a tiempo en función de los cortes de cables realizados en el mes. - % de órdenes de cortes de cables realizados sin errores en función de los cortes de cables realizados en el mes. Además, como parte de este procedimiento, se sugiere considerar al siguiente formato:	- Representante de la Dirección - Asesoría - Personal Operativo	- Gerente de Operaciones y/o Gerente de Proyectos	14	15	16
		4.2.4. 7.1.d.	Formato de pesos el cual ya es originado por el sistema informático (se deberá adjuntar OT y copias de etiquetas).					

Proceso	Documento	Cláusulas de la norma ISO 9001:2008	Comentarios relacionados al documento	Responsables		Tiempo de ejecución (número de semana)		
				Ejecución	Aprobación	Ejecución	Aprobación	Capacitación y puesta en vigencia
Proceso de Logística Inversa	Procedimiento de Logística Inversa	4.2.1.d 4.1. 7.1. 7.5.1. 7.5.3. 7.5.4. 7.5.5. 8.2.3. 8.2.4. 8.4.	Como parte de este procedimiento, se sugiere levantar indicadores que permitan recopilar la siguiente información: - % de órdenes devueltas en función de las órdenes procesadas en el mes, por causas atribuibles a UNIVERSOLOGISTIC S.A. - % de órdenes devueltas en función de las órdenes procesadas en el mes, por causas NO atribuibles a UNIVERSOLOGISTIC S.A. Además, como parte de este procedimiento, se sugiere considerar al siguiente formato:	- Representante de la Dirección - Asesoría - Personal Operativo	- Gerente de Operaciones y/o Gerente de Proyectos	14	15	16
		4.2.4. 7.1.d. 8.2.4.	Formato de recepción y disposición final de mercancías devueltas					
Proceso de Gestión de Calidad	Procedimiento de Control de Producto no Conforme	4.1. 4.2.1.c. 8.3. 8.2.3. 8.2.4. 8.4.	Deberá incluir todos los requerimientos definidos en la cláusula 8.3, y además las instrucciones para la identificación física del área en la que se almacenará producto no conforme. Se sugiere además levantar el siguiente indicador: - % de productos defectuosos generados por UNIVERSOLOGISTIC S.A. en el mes en función del total de productos recibidos en el mes.	- Representante de la Dirección - Asesoría - Personal Operativo	- Gerente de Operaciones y/o Gerente de Proyectos	14	15	16

Proceso	Documento	Cláusulas de la norma ISO 9001:2008	Comentarios relacionados al documento	Responsables		Tiempo de ejecución (número de semana)		
				Ejecución	Aprobación	Ejecución	Aprobación	Capacitación y puesta en vigencia
		4.2.4. 8.3.	Se debe considerar además al siguiente formato como parte del procedimiento mencionado: Formato de disposición final de producto no conforme, y de las acciones realizadas					
Proceso de Gestión de Calidad	Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas	4.1. 4.2.1.c. 8.5.2. 8.5.3.	Por el tamaño de UNIVERSOLOGISTIC S.A., se aconseja unificar en un solo procedimiento éstos dos documentos que son obligatorios según la norma ISO 9001:2008. Por lo tanto deberá cumplir a cabalidad con todos los requisitos mencionados en las cláusulas 8.5.2. y 8.5.3.	- Representante de la Dirección - Asesoría	- Gerente de Operaciones y/o Gerente de Proyectos	18	19	20
		4.2.4. 8.5.2. 8.5.3.	Formato para registrar acciones correctivas y su seguimiento					
			Formato para registrar acciones preventivas y su seguimiento					
Proceso de Gestión de Calidad	Procedimiento de Auditorías internas	4.1. 4.2.1.c. 8.2.2.	Deberá cumplir con todos los requisitos definidos en el acápite 8.2.2. de la norma ISO 9001:2008	- Representante de la Dirección - Asesoría	- Gerente de Operaciones y/o Gerente de Proyectos	18	19	20
		4.2.1.c. 8.2.2.	Formato de agenda y reporte de auditoria					

Proceso	Documento	Cláusulas de la norma ISO 9001:2008	Comentarios relacionados al documento	Responsables		Tiempo de ejecución (número de semana)		
				Ejecución	Aprobación	Ejecución	Aprobación	Capacitación y puesta en vigencia
Proceso de Recursos Humanos	Procedimiento de Selección y capacitación de personal.	4.1. 6.2.	Deberá cumplir con todos los requisitos definidos en los acápites 6.2.1 y 6.2.2. de la norma ISO 9001:2008, y deberá incluir además las directrices para el archivo de registros de formación, capacitación, habilidades y experiencia del personal.	- Representante de la Dirección - Gerente de Operaciones y/o Gerente de Proyectos - Asesoría	- Gerente General	22	23	24
		5.5.1	Se sugiere elaborar un Manual de competencias o Descripción de Puestos de Trabajo en donde se define responsabilidades y autoridades dentro de la organización.					
Proceso de Compras y Gestión de Proveedores	Procedimiento de Selección y evaluación de proveedores	4.1. 7.4.1. 8.4.d	Debe cumplir con todos los requisitos definidos en la cláusula 7.4.1., incluyendo los lineamientos generales para el manejo de registros, y además debe indicar cómo se recopilarán la información asociada a los proveedores para el posterior análisis de datos.	- Representante de la Dirección - Gerente de Operaciones y/o Gerente de Proyectos - Asesoría	- Gerente General	25	26	27
Proceso de Compras y Gestión de Proveedores	Procedimiento de compras	7.4.2 7.4.3 4.1.	Deberá cumplir con todos los requisitos definidos en los acápites 7.4.2 y 7.4.3. de la norma ISO 9001:2008 Además, deberá incluir el proceso de control de servicios contratados externamente, los cuales afectan a la calidad del servicio prestado, como es el caso de Transporte.	- Representante de la Dirección - Gerente de Operaciones y/o Gerente de Proyectos - Asesoría	- Gerente General	25	26	27

Proceso	Documento	Cláusulas de la norma ISO 9001:2008	Comentarios relacionados al documento	Responsables		Tiempo de ejecución (número de semana)		
				Ejecución	Aprobación	Ejecución	Aprobación	Capacitación y puesta en vigencia
Proceso de Gestión de Calidad	Procedimiento de Calibración y Mantenimiento	4.1. 7.6.	Deberá cumplir con todos los requisitos definidos en el acápite 7.6. de la norma ISO 9001:2008, y debe incluir directrices para el archivo de registros de calibración de los equipos, de los patrones con los que fueron calibrados los equipos y de la validación de datos tomados con equipos que no estaban debidamente calibrados.	- Representante de la Dirección - Asesoría	- Gerente de Operaciones y/o Gerente de Proyectos	25	26	27

Elaborado por: María Mera

Fuente: Auditoria de Diagnóstico

Quando se menciona a la Alta Dirección, se hace referencia a la Presidenta, Gerente General, Gerente de Operaciones y Gerente de Proyectos de UNIVERSOLOGISTIC S.A.