



Efectos de la certificación de calidad bajo la norma ISO 9001:2015 en el nivel competitivo de las Pymes pertenecientes al subsector de transporte terrestre santandereano.

Monografía de análisis

Cristian Andrés Rincón Mejía

C.C. 1.098.806.754

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES E INGENIERÍAS
TECNOLOGÍA EN PRODUCCIÓN INDUSTRIAL
BUCARAMANGA 23-02-2023**



Efectos de la certificación de calidad bajo la norma ISO 9001:2015 en el nivel competitivo de las Pymes pertenecientes al subsector de transporte terrestre santandereano.

Monografía de análisis

Cristian Andrés Rincón Mejía

C.C. 1.098.806.754

Trabajo de Grado para optar al título de
Tecnólogo en Producción Industrial

DIRECTOR

Zulay Yesenia Ramírez León

Grupo de Investigación de Soluciones Operativas, Logísticas y Desarrollo
Organizacional – SOLYDO

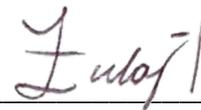
UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES E INGENIERÍAS
TECNOLOGÍA EN PRODUCCIÓN INDUSTRIAL
BUCARAMANGA 23-02-2023

Nota de Aceptación

Aprobado en cumplimiento de los requisitos exigidos por las Unidades Tecnológicas de Santander, para optar al título de tecnólogo en producción industrial, según el acta de comité de trabajo de grado No. 137-01-06 del 17/03/2023. Evaluador: Sebastián García Méndez.



Firma del Evaluador



Firma del Director

DEDICATORIA

Dedico este logro inicialmente a Dios por la vida, por darme sabiduría y discernimiento para tomar cada una de las decisiones que han sido trascendentales en mi crecimiento personal y profesional.

A mis padres Alvey Eduardo y Sandra Milena, por inculcarme los principios morales y éticos necesarios para convertirme en el ser humano responsable, honesto y trabajador que soy hoy en día. A ellos lo dedico por creer tanto en mis capacidades y no permitirme desfallecer ante las adversidades.

A mis demás familiares por cada una de sus palabras de aliento, por enseñarme que con perseverancia y creencia en mí mismo puedo alcanzar todas las metes que me proponga.

Cristian A.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme cumplir una meta más en mi vida. Por darme sabiduría y discernimiento en cada una de las situaciones que he tenido que pasar.

A mi directora de tesis, la ingeniera Zulay Yesenia Ramírez León, por compartir conmigo sus conocimientos y haberme acompañado durante todo este camino para culminar tan anhelado trayecto.

A todos y cada uno de los docentes de la Tecnología en Producción Industrial por contribuir con mi crecimiento profesional.

Los recordaré siempre.

Cristian A.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	10
INTRODUCCIÓN	11
1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	13
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.2. JUSTIFICACIÓN	14
1.3. OBJETIVOS	15
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	15
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
2. MARCO REFERENCIAL	16
2.1. MARCO TEORICO	16
2.1.1. CALIDAD.....	16
2.1.2. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (SGC).....	18
2.1.3. NORMAS DE CALIDAD E IMPORTANCIA DE SU IMPLEMENTACIÓN	22
2.1.4. CERTIFICACIÓN ISO 9001:2015.....	26
2.1.5. VENTAJA COMPETITIVA	28
2.1.6. SUBSECTOR COLOMBIANO DE TRANSPORTE TERRESTRE	33
2.2. MARCO CONCEPTUAL	35
2.2.1. CALIDAD.....	35
2.2.2. COMPETITIVIDAD.....	36
2.2.3. EMPRESA.....	36
2.2.4. ESTANDARIZACIÓN	37
2.2.5. NORMALIZACIÓN	37
2.2.6. PROCEDIMIENTO	37
2.2.7. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	38
2.2.8. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	38
2.2.9. TRANSPORTE TERRESTRE	39

2.3. MARCO LEGAL	39
<u>3. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO.....</u>	<u>41</u>
<u>4. RESULTADOS.....</u>	<u>51</u>
4.1. CONCOMITANCIA ENTRE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD PARA IDENTIFICAR EL AUMENTO DE LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL.....	51
4.1.1. INNOVACIÓN	53
4.1.2. FORMACIÓN	54
4.1.3. ORGANIZACIÓN, PROCESOS Y METODOLOGÍAS	55
4.1.4. SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES	56
4.1.5. MOTIVACIÓN Y COMPROMISO	57
4.1.6. LIDERAZGO	58
4.2. EMPRESAS SANTANDEREANAS DEL SUBSECTOR DE TRANSPORTE TERRESTRE QUE IMPLEMENTARON LA CERTIFICACIÓN ISO 9001:2015	60
4.2.1. COOPERATIVA SANTANDEREANA DE TRANSPORTADORES LIMITADA “COPETRAN”.....	60
4.2.2. BERLINAS DEL FONCE	61
4.2.3. TRANSTECOL.....	62
4.2.4. PRODECA S.A.....	63
4.2.5. TRANSPORTES ASOCIADOS S.A.....	64
4.3. ESTRATEGIA DIRIGIDA A LAS EMPRESAS DEL SUBSECTOR DE TRANSPORTE TERRESTRE CON EL FIN DE AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD Y RESPUESTA AL CLIENTE.....	68
4.3.1. DIRECCIÓN DE ACCIÓN.....	68
4.3.2. BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	71
<u>5. CONCLUSIONES</u>	<u>73</u>
<u>6. RECOMENDACIONES</u>	<u>75</u>
<u>7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</u>	<u>77</u>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Principios generales de la gestión de la calidad.....	21
Figura 2. Factores importantes en la calidad	25
Figura 3. Categorías esenciales de la ventaja competitiva.	31
Figura 4. Estrategias de ventaja competitiva.....	32
Figura 5. Estructura organizacional del sector	34
Figura 8. Fases de la investigación cualitativa	41
Figura 7. Criterios de búsqueda y selección	45
Figura 9. Elementos que aumentan la competitividad organizacional.....	53
Figura 10. Logo Copetran	60
Figura 11. Logo Berlinas del Fonce	61
Figura 12. Logo corporativo empresa Transtecol.....	62
Figura 13. Certificaciones obtenidas bajo la norma ISO	63
Figura 14. Empresa Prodeca S.A.....	63
Figura 15. Empresa Transportes Asociados S.A	64

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Normas de esenciales de la calidad.....	24
Tabla 2. Normativa legal colombiana	39
Tabla 3. Malla de revisión teórica.....	46
Tabla 4. Factores que influyen en el nivel de satisfacción de los empleados.	56
Tabla 5. Cuadro comparativo teniendo en cuenta cada factor de la calidad.	65
Tabla 6. Primer módulo de la estrategia de capacitación.....	69
Tabla 7. Segundo módulo de la estrategia de capacitación.....	69
Tabla 8. Tercer módulo de la estrategia de capacitación.....	69
Tabla 9. Estrategia de comunicación.	70
Tabla 10. Estrategia de motivación laboral.	71

RESUMEN EJECUTIVO

En los últimos años, el número de empresas que han optado por certificar en alta calidad sus procesos ha aumentado significativamente. Lo anterior ha ocasionado que el mercado se vuelva más competitivo, cambiando las expectativas de la demanda (Izquierdo, 2021). Partiendo de la revisión de literatura se considera analizar los efectos de la certificación ISO 9001:2015 en el nivel competitivo de las Pymes pertenecientes al subsector de transporte terrestre santandereano, así como las diferentes estrategias de mejora continúa propuestas por estas empresas.

Para el desarrollo de la monografía y seleccionar el total de registros participantes del estudio, se requirió de una investigación cualitativa-descriptiva apoyada en fases secuenciales y dependientes, necesarias para dar cumplimiento a cada objetivo planteado: Preparatoria y exploratoria; Recopilación de la información; Análisis e interpretación de la información y, Elaboración de resultados. El instrumento de recolección implementado fue una rejilla construida en Excel, la cual, a través de la aplicación de los criterios de selección, se identificaron finalmente, los documentos pertinentes con el tema central. El análisis de los resultados reveló que la implementación de la norma ISO 9001:2015 como instrumento estratégico, se convierte en un instrumento que, de manera positiva, aumenta el nivel competitivo de cualquier empresa, posicionando su marca no solo frente a la competencia, sino con el público objetivo, convirtiéndolas como referente de calidad.

PALABRAS CLAVE. Competitividad, desarrollo organizacional, empresas del sector de transporte, ISO 9001:2015, productividad.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, implementar un sistema de gestión de la calidad basado en la Norma ISO 9001:2015 es una inversión con retorno positivo; esto se debe a que las empresas certificadas han mostrado una mayor rentabilidad. Por otro lado, puede considerarse un gasto, si los resultados obtenidos no justifican su implementación. Por tanto, los resultados de su adecuada implementación logran al interior de las organizaciones, mejorar la toma de decisiones, optimizar procesos, aumentar la productividad y la satisfacción del cliente así como mejorar la imagen corporativa.

Teniendo en cuenta lo anterior, la presente monografía busca por medio de una revisión documental, mostrar los efectos que trae en términos de aumento de la competitividad a las empresas, en particular, aquellas pertenecientes al sector de transporte santandereano. En este sentido y buscando condensar de forma clara y precisa la información recopilada, los resultados de la investigación se engloban en los siguientes capítulos:

En el primer capítulo, se aborda la problemática y los argumentos que justifican su desarrollo. Asimismo, los objetivos que buscan contribuir con la generación de nuevo conocimiento. En el segundo capítulo, se encuentra el marco referencial en donde se especifica la fundamentación conceptual que soporta a través de autores, los argumentos derivados del proceso de análisis. En un tercer capítulo, se plantean los métodos, técnicas de análisis e instrumentos de recolección propuestos.

En el cuarto capítulo, se presentan los resultados obtenidos del análisis de la investigación a través de los cuales se buscó dar claridad sobre la importancia que tiene la calidad y la productividad en las empresas para lograr el posicionamiento organizacional. De igual forma, mostrar los beneficios que obtienen las empresas al certificar con alta calidad sus procesos.

Para terminar, el capítulo 6, el resumen de los principales hallazgos que se derivaron del proceso de revisión bibliográfico, a modo de conclusiones.

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Estudios realizados por Martínez, Laguado y Flórez (2018) y Unterreiner y Gisbert (2019), demuestran que el número de Pymes que optan por certificar sus procesos es muy reducido en comparación con las grandes empresas. Lo anterior, debido a factores como: ausencia de cultura de calidad en todos sus actores, recursos económicos limitados para financiar todos los requerimientos que trae consigo la certificación de calidad, el desconocimiento de las normas por parte de los empresarios, la falta de tecnología y talento humano calificado, entre otros. Por otra parte, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo indica que el 65,2% de empresas colombianas no cuentan con certificación de calidad. Asimismo, de cada 10 empresarios, solo 2 cuentan con conocimientos sobre certificación y gestión de la calidad. Lo anterior dificulta la efectiva toma de decisiones e imposibilita que el nivel de productividad y competitividad aumenten (Mincit, 2019).

Frente a este panorama, Moreno y Mendoza (2022) sostiene que en la actualidad las empresas se enfrentan a grandes retos dentro de los que se encuentran adaptarse a los cambios de un mercado global competitivo y exigente en lo que a tiempos de respuesta y calidad se refiere; de no hacerlo, se corre con el riesgo de desaparecer. Ante el reto que representa para las empresas colombianas del subsector del transporte terrestre en Colombia ofrecer servicios de calidad, garantizar el desarrollo sostenible y buscando sustentar el argumento principal de la presente propuesta, se pretende a través de un proceso de revisión de literatura, dar a conocer los efectos que traen las directrices de la norma ISO 9001 en estas empresas para aprovechar de manera eficaz la prestación del servicio.

Con base en lo expuesto surge el siguiente interrogante: ¿qué efectos trae para el nivel competitivo la certificación de calidad bajo la norma ISO 9001:2015 en las pymes pertenecientes al subsector de transporte terrestre en Santander?

1.2. JUSTIFICACIÓN

De acuerdo con lo expuesto por Gutiérrez y Mora (2021) implementar normas de certificación de calidad impacta de manera positiva en la eficacia de los procesos, aumento de la productividad y competitividad, logro de los objetivos y mejoramiento del servicio al cliente de manera indistinta en las empresas sin importar su actividad económica o país en donde se encuentren ubicadas.

En lo que respecta a responsabilidad social, esta investigación le permite al tecnólogo en producción industrial aplicar sus conocimientos en la solución de problemas del contexto, como es el caso del desconocimiento que tienen los dueños de pequeñas y medianas empresas del subsector de transporte terrestre en Colombia frente a la importancia de certificar sus procesos en normas de calidad y su efecto en el aumento del nivel competitivo.

Desde el punto de vista institucional, la presente propuesta se convierte en un referente de consulta para futuros trabajos de investigación que se propongan desde el Grupo de Investigación SOLYDO de las Unidades Tecnológicas de Santander que centren su atención en proponer soluciones organizacionales a través de la incorporación de requisitos de normas de calidad como es el caso de la ISO 9001:2015 siendo considerables para publicación en revistas científicas indexadas.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar los efectos de la certificación ISO 9001:2015 en el nivel competitivo de las Pymes pertenecientes al subsector de transporte terrestre santandereano que conduzca a la definición de una estrategia de mejora continua.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la concomitancia que existe entre calidad y productividad a través de un proceso de revisión de literatura que permita la identificación de su efecto en el aumento de la competitividad organizacional.
- Diagnosticar por medio de técnicas de recolección de datos casos de éxito de empresas santandereanas del subsector de transporte terrestre que han implementado la certificación ISO 9001:2015 como estrategia competitiva con el fin de identificar sus resultados e indicadores empresariales.
- Definir con base en los resultados del diagnóstico una estrategia dirigida a las empresas santandereanas pertenecientes al subsector de transporte terrestre con el fin de aumentar su competitividad y capacidad de respuesta al cliente.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEORICO

2.1.1. CALIDAD

La calidad es la acción de controlar las diversas labores y funciones en una empresa para asegurar que los artículos y servicios proporcionados sean coherentes. Asimismo, permite alcanzar y conservar el nivel deseado dentro de la empresa. Sin embargo, la calidad debe constar de cuatro componentes clave dentro de los que se encuentran: a) la planificación de la calidad que es el proceso de identificar los estándares de calidad relacionados con el proyecto y decidir cómo cumplir con esos estándares mejora la calidad. Asimismo, b) cambiar intencionalmente un proceso para aumentar la confianza o confiabilidad de los resultados. Por otra parte, c) se realizan esfuerzos continuos para mantener la integridad y d) confiabilidad del proceso para obtener resultados y garantías de calidad (Giraldo et al., 2019).

Un sistema o acción planificada es necesaria para proporcionar un servicio o producto en particular con suficiente confiabilidad para cumplir con un requisito en particular ya que la calidad afecta el prestigio de una empresa. El paulatino valor de los medios sociales hace alusión a que los consumidores potenciales pueden intercambiar de forma sencilla dictámenes positivos y críticos a cerca de la calidad del producto en foros sociales, sitios de revisión de productos y páginas web como lo son Facebook, Instagram y Twitter. En un mercado competitivo, una buena reputación online puede ser un diferenciador importante; es así que caso contrario, la mala calidad o las fallas del producto que conducen a campañas de retiro del producto, pueden ocasionar marketing negativo y perjudicar su reputación (Martínez y Kadi, 2019).

Para que un producto sea considerado de buena calidad, es necesario que, desde su fabricación, no cuente con fallas o deficiencias. Lo anterior se logra por medio de procesos integrales que involucran garantía y control de calidad. Por tanto, para disponer de prácticas efectivas de producción o fabricación, es necesario contar con una serie de estándares de calidad en pro de unificar los procesos organizacionales.

Estos estándares pueden ser necesarios para relacionarse con ciertos consumidores o acatar con la ley. Por ejemplo, una empresa del sector público puede reiterar en que sus distribuidores estén certificados según los modelos de calidad. Los métodos de control de calidad identificados juegan un papel clave en la culminación de estos modelos. La certificación también permite obtener nuevos consumidores o incorporarse a un nuevo mercado ya que les permite a los clientes una aprobación a cerca de la habilidad que tiene la empresa para generar productos y servicios de calidad. Ahora bien, la calidad insuficiente incrementa los costes, si no poseen una técnica de inspección adecuada y por ende el costo de examinar los dichos errores se puede volver reiterativo y perjudicial para la empresa. En ciertas ocasiones, se los gerentes se deben deshacer de dichos productos imperfectos y deficientes y gastar en costos productivos para cambiarlos y evitar pérdidas económicas. Si un producto defectuoso llega al cliente, deberá pagar los costos de devolución y reemplazo y, en casos extremos, los honorarios legales por infracciones de los modelos del consumidor o de la fábrica (Henao, 2020).

Es por esto por lo que el Ministerio de Transporte a través de la “Caracterización del Transporte en Colombia Diagnostico y Proyectos de Transporte e Infraestructura” estableció niveles mínimos de calidad clasificándolos como: básico, de lujo y prioritario de lujo. Estos estándares de calidad se fijaron de acuerdo con el número de paradas que se realiza durante la ruta, las condiciones mecánicas del vehículo y el trato ofrecido a los usuarios. Cada uno de estos niveles cuenta con características específicas que los hace diferentes entre sí, siendo el caso del servicio básico caracterizado por el número de paradas que se realizan (no establecidas previamente) de acuerdo con las peticiones de

los usuarios. Caso contrario sucede con el servicio de lujo en donde estas estaciones son indicadas con anticipación en el diseño del trayecto. Por su parte, los servicios preferenciales de lujo, adicional de contar con las paradas previamente definidas, ofreciendo al usuario en estos lugares, salas de espera VIP, así como servicio de comida y baño a bordo del vehículo. Estos estándares hacen que la calidad del servicio no se afectada y contribuyen con el crecimiento organizacional debido a la preferencia por parte de los usuarios (Fragozo, 2020).

Para alcanzar los principios y metas de la calidad, las empresas documentan sus procesos, procedimientos y responsabilidades a través de sistemas formalizados que ayudan a garantizar la satisfacción del cliente, siendo uno de estos, el sistema de gestión de calidad.

2.1.2. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (SGC)

Un SGC es la documentación de procesos de una empresa para implementar la gestión de calidad total y mantener los estándares para sus operaciones y procesos comerciales. Ayuda a estandarizar las mejores prácticas y permite a las organizaciones monitorear datos de calidad para mejorar los procesos internos. Esta gestión supervisa las labores, actividades y procedimientos (entradas) utilizados para establecer un producto o servicio (salidas) para que se conserven en un nivel alto y constante. Tiene cuatro elementos principales: la organización de la calidad, la protección de la calidad, la comprobación de la calidad y la optimización de la calidad (Izquierdo, 2021).

Su objetivo principal es garantizar que todas las partes interesadas o los *Stakeholders* de una empresa laboren en conjunto para optimizar los procedimientos, los productos, los servicios y la cultura organizacional para obtener el éxito a largo plazo el cual redundará en la satisfacción del cliente. El proceso de calidad conlleva una serie de pautas implementadas por equipos para garantizar que los productos y servicios cumplan con

los estándares o sean aptos para un fin en particular como es el caso de los métodos de mejora de calidad. (Matabanchoy et al., 2019):

Estos métodos comprenden tres elementos: perfección del producto, desarrollo del proceso y mejora basada en las personas. Asimismo, existen numerosos métodos de gestión de la calidad e instrumentos que se pueden siendo el caso del método de gestión Kaizen, programas cero defectos, Six Sigma, Diagrama de Ishikawa, círculo de calidad, métodos Taguchi, el sistema de producción Toyota, *Kansei Engineering*, entre otros (Matabanchoy et al., 2019).

De acuerdo con los expuesto por Araujo et al, (2020) las Normas Internacionales de Gestión de la Calidad emplean varios elementos de control de la calidad. Por este motivo la alta dirección utiliza una serie de principios (ver figura 1) para encaminar los procesos de una empresa y así obtener un mejor desempeño:

Enfoque en el cliente. Este primer elemento hace alusión al enfoque que toda empresa debe ser efectuar y superar las expectativas y requerimientos de los consumidores. Cuando una empresa es capaz de entender y complacer los requerimientos presentes y futuros de los consumidores, genera lealtad y fidelización, lo que a su vez incrementa los ingresos. Gracias al enfoque al cliente, la empresa es competente en la identificación de nuevas necesidades y cumplirlas generando con esto beneficios en los procedimientos comerciales, volviéndose más eficientes, eficaces, aumentando la calidad y cumpliendo las expectativas de consumo de sus clientes (Hurtado, 2018).

Liderazgo. Un buen liderazgo conduce al éxito organizacional y construye unidad y propósito entre empleados y accionistas. La creación de una cultura empresarial próspera, brinda un entorno interno que posibilita a los trabajadores obtener su

capacidad máxima y participar activamente en el logro de los objetivos de la empresa (Hurtado, 2018).

Responsabilidad de las Personas. Este elemento es otro principio fundamental debido a que la gerencia involucra a los empleados en la creación y entrega de valor, ya sea a tiempo completo o parcial, subcontratado o interno. Las empresas deben alentar a los empleados a mejorar continuamente sus habilidades y mantener su sentido de pertenencia. Este principio también incluye el apoderamiento de los empleados, involucrándolos en la toma de decisiones y reconociendo sus logros. Cuando las personas se sienten valoradas, alcanzan su máximo potencial, aumentando su confianza y motivación, sintiéndose empoderados y responsables de sus acciones (Rojas et al., 2019).

Enfoque de proceso. De acuerdo con ese enfoque, el desempeño de una empresa es crítico y decisivo puesto que implica comprender que un procedimiento bien estructurado guía a una mayor consistencia, a actividades más eficientes, costos más bajos, disminución o eliminación de desperdicios y mejora continua. Las empresas mejoran cuando los jefes administran, organizan y controlan la entradas y salidas de los procesos realizados (Lucero et al., 2020).

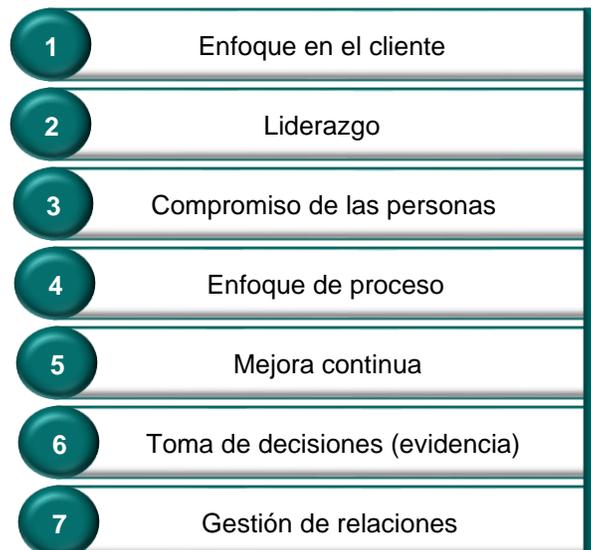
Mejora continua. Toda empresa debe establecerse la meta de participar activamente en el progreso organizacional debido a que, si mejoran constantemente su experiencia, aumentan el rendimiento, la flexibilidad organizativa y la capacidad de aprovechar mejor las nuevas oportunidades que ofrece el mercado. Por último, las empresas deben ser capaces de crear continuamente nuevos procedimientos y adaptarse a las nuevas situaciones y requerimientos del mercado (Lucero et al., 2020).

Toma de decisiones basadas en evidencia. Las empresas deben implementar una perspectiva fáctica para que la toma de decisiones sea más eficiente. Las empresas que

se basan en este principio tienen una mejor comprensión y conocimiento del mercado, son competentes a la hora de realizar tareas que generan los resultados esperados y justifican sus decisiones pasadas. Finalmente, las decisiones fundamentadas en hechos son esenciales para ayudar a comprender la causa y el efecto de diversas situaciones así como para expresar de forma clara, los resultados potenciales y consecuencias no deseadas (de la Cruz, 2020).

Gestión de relaciones. Se trata de construir relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores y minoristas. Los involucrados intervienen directamente en el rendimiento de una empresa. Las organizaciones deben administrar bien los procesos de la cadena de suministro, facilitando las relaciones entre la organización y sus proveedores para optimizar su impacto en el desempeño de la empresa. Cuando una empresa administra bien sus relaciones con las partes interesadas, es más probable que logre una colaboración comercial y un éxito continuos (Alvaro de la Cruz, 2020).

Figura 1. Principios generales de la gestión de la calidad



Fuente: elaboración propia a partir de (Araujo et al., 2020).

De acuerdo con Trujillo (2019) aplicar la gestión de la calidad en las empresas es de vital importancia para lograr un buen posicionamiento organizacional. Dentro de los beneficios de esta gestión se encuentran:

- Ayuda a las empresas a lograr una mayor consistencia en las actividades relacionadas con el rendimiento de productos y servicios.
- Desarrolla la eficiencia en los procedimientos, disminuye los residuos y optimiza la utilización del tiempo y otros recursos.
- Ayuda a aumentar las expectativas de los consumidores.
- Posibilita a las empresas la promoción de los negocios de manera, segura y efectiva y permite conocer mercados nuevos.
- Favorece a las empresas la incorporación de nuevos trabajadores y, en consecuencia, ayuda a administrar el desarrollo de la forma más fluida.
- Proporciona mecanismo de mejorar constante en los productos, procedimientos, servicios y sistemas.

2.1.3. NORMAS DE CALIDAD E IMPORTANCIA DE SU IMPLEMENTACIÓN

Los estándares juegan un papel importante en un mundo globalizado, tanto en términos de calidad de vida como en términos económicos; sin embargo, la implementación de estándares en las organizaciones sigue siendo un tema delicado. Todavía no hay respuestas completas a las preguntas sobre productos, prestación de servicios, cómo una organización se ve afectada por los sistemas de calidad, cómo los estándares pueden beneficiar a una organización y qué valor agregado se crea al cumplir con los estándares.

Los estándares de calidad establecen un marco para la forma en que una organización administra sus labores claves. Determinan una método para llevar a cabo algo, ya sea

fabricando un producto, gestionando una técnica o prestando un servicio. Asimismo, las normas de la calidad son especificaciones de los requerimientos, delimitaciones, indicaciones y propiedades que los productos, servicios y tratamientos que deben efectuar sistemáticamente para asegurar que su calidad cumpla con las expectativas y complazcan con cada una de las necesidades de los usuarios. Las normas son un elemento esencial de los SGC (Robles, 2020).

Su finalidad radica en que las empresas deben emplear normas para cumplir con los requerimientos de calidad de los consumidores entre otros aspectos como afianzar la seguridad y fiabilidad de sus productos y servicios. Asimismo, cumplir con la reglamentación, permite controlar mejor los procesos internos de la empresa y a su vez ayuda a cumplir con los objetivos ambientales. Las empresas involucradas en el cumplimiento de las normas de calidad generalmente son competentes para optimizar las ganancias, disminuir las pérdidas o los costos en los que se haya incurrido, aumenta la competitividad, alcanza el acceso a los mercados globales e incrementa la fidelidad del cliente (Pacheco y Ávila, 2021).

Cada sector necesita poner un enfoque supremo en la gestión de la calidad. Es una forma clave de establecer una fuerte confianza en sus clientes y hacer que sus ingresos crezcan constantemente. El sector de transporte terrestre no es una excepción a esto. De hecho, deben enfatizar primero el control o la gestión de calidad porque sus actividades son complejas y pasan por diversos procesos de logística. Es por eso por lo que necesitan programas de gestión de calidad para garantizar que todos sus servicios sean de calidad. Una de las normas de calidad importantes es la norma ISO3900. Estas normas son esenciales para demostrar la credibilidad del fabricante. De acuerdo con Huaygua et al, (2021), las normas de calidad más importantes son las siguientes (ver tabla 1):

Tabla 1. Normas de esenciales de la calidad

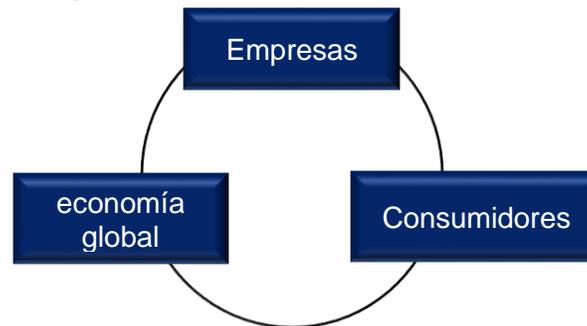
Norma	Descripción
ISO 9000 e ISO 9001	Es una serie de reglamentos anunciados por la Organización Internacional de Normalización (ISO) la cual permite la gestión y el control de la calidad. Determina las buenas prácticas para el SGC.
ISO39001	Es la norma internacional del sistema de seguridad vial, la cual proporciona apoyo a las empresas para disminuir, evitar incidente y por último el peligro de muertes y heridas provenientes de accidentes de tránsito
IATF 16949	Fue desarrollada por los integrantes de la <i>International Automotive Task Force (IATF)</i> , aceptada y divulgada y publicada por ISO. La IATF 16949 establece los requerimientos para los SGC empleados en las industrias automotrices.
IAQG 9100	Las IAQG pertenecen al Grupo Internacional de Calidad Aeroespacial el cual desarrolla estándares de SGC para empresas aeroespaciales y de defensa. Al igual que la IATF 16949, el modelo IAQG 9100 está fundamentado en la norma ISO 9001, por lo que el acatamiento del primero significa el acatamiento del segundo.
IRIS	El Estándar Internacional de la Industria Ferroviaria (IRIS) determina un dispositivo global para calcular el rendimiento de la calidad de los fabricantes que abastecen a la industria ferroviaria.
GMP/GLP	Las Buenas Prácticas de Fabricación y las Buenas Prácticas de Laboratorio son estándares de la Administración de Alimentos y Medicamentos de Estados Unidos para los fabricantes de dispositivos médicos, particularmente aquellos que utilizan laboratorios y técnicas de fabricación.

Fuente: elaboración propia a partir de (Huaygua et al., 2021).

Un producto es de calidad cuando no tiene ningún defecto de fabricación o cambios significativos, por lo que es preciso disponer de normas específicas con el fin de conseguir la uniformidad en todo el grupo de productos fabricados y servicios prestados. Las normas de calidad fijadas deben ser tales que las particularidades y determinaciones proporcionadas por el producto cumplan con los requisitos implícitos del mismo. En la

figura 2 se ilustran los factores más esenciales en la calidad y la importancia que tiene su implementación (Fontalvo et al., 2021).

Figura 2. Factores importantes en la calidad



Fuente: elaboración propia a partir de (Fontalvo et al., 2021).

Para las empresas, los modelos son esenciales para el resultado final. Las empresas triunfantes ven los modelos como instrumentos empresariales que deben gestionarse junto con políticas de calidad, protección, propiedad industrial y ecosistema. De igual forma, la normalización reduce los costos al disminuir la superfluidad, reducir errores y disminuir el tiempo de promoción. Asimismo, para la economía global. Las empresas que efectúan las normas de calidad posibilitan a los servicios, bienes, productos y personal, cruzar las fronteras permitiendo que los productos o servicios se puedan vender de forma más eficiente.

Para los consumidores la implementación de las normas de calidad es fundamental ya que brinda garantías en cuanto al servicio recibido. Ahora bien, cabe mencionar que un producto o servicio apoyado en dichos estándares permite ser más compatible y por ende el posicionamiento organizacional de la empresa se vuelve más eficiente y eficaz (Jamanca, 2019). Finalmente, el tipo de motivación para implementar sistemas de gestión de calidad afecta el desempeño del sistema. Las organizaciones que se enfocan en las mejoras reales de la calidad y las necesidades organizacionales obtienen mayores beneficios de la implementación de su SGC en áreas como la calidad y la mejora

operativa, en comparación con aquellas organizaciones que implementan y buscan la certificación de su SGC por motivos externos, por ejemplo, la imagen o los requisitos del cliente. Por lo tanto, un sistema implementado con base a requisitos externos, tiende a centrarse más en el cumplimiento y el control y menos en la eficiencia organizacional (Zgirskas et al., 2021).

2.1.4. CERTIFICACIÓN ISO 9001:2015

La serie ISO 9000 es un conjunto estandarizado de reglas del sistema de la administración de calidad que ayuda a las empresas a garantizar el atacamiento de todos los requerimientos legales y constitucionales a la vez que complacen los deseos de los usuarios. Por su parte, la ISO 9001:2015 es la norma de gestión de calidad más reconocida del mundo y es un claro ejemplo de un SGC. Basado en la idea de mejora continua, describe las formas en que una organización puede lograr un desempeño y servicio consistente. Como ISO 9001 formula los requerimientos para un SGC efectivo, este tiene muchos beneficios los cuales son: SGC organizacional, culminación de las obligaciones legales y reglamentarias necesarias, reducción de costos y desperdicios, aumento de la satisfacción de los clientes y empleados, y proceso organizacional de mejora continua (Betlloch et al., 2019).

Aunque esto no es un requisito, las empresas, grandes y pequeñas, pueden certificarse según la norma que elijan. Más de 1 millón de empresas cuentan con la certificación ISO 9001 en más de 170 países. La certificación ISO 9001 mejora la reputación de una empresa al dar a conocer a los clientes que sus productos y servicios acatan con los estándares de calidad. La técnica de autenticación incorpora la ejecución de los requerimientos del estándar, seguido de la finalización exitosa de una auditoría (Delgadillo, 2020).

La legalización de la norma ISO 9001 puede aumentar la veracidad de una empresa al dar a conocer a los clientes que los productos y servicios obedecen con las perspectivas y los lineamientos establecidos en la norma. En ocasiones, la certificación es indispensable o requerida por ley. El procedimiento de certificación incluye la ejecución de los requerimientos de ISO 9001:2015 y luego finalizar con éxito una auditoría de registro que valide que la empresa cumple con todos los requerimientos (Delgadillo, 2020).

De acuerdo con Diaz y Razuri (2021), para comenzar los preparativos para la certificación del SGC-ISO 9001, las empresas deben considerar lo siguiente:

- Honorarios de auditorías de registro, vigilancia y recertificación ISO 9001.
- Nivel actual de cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001.
- La cantidad de recursos que la empresa invertirá en el desarrollo e implementación del proyecto.
- La cantidad de apoyo requerido por el asesor y los costos asociados.

Obtener la certificación ISO 9001:2015 ofrece diversas ventajas tanto para las empresas como para los consumidores. Dentro de estas se encuentran (Africano, 2022):

- Incrementar la eficacia implementando técnicas y procedimientos fundados en una perspectiva de calidad.
- Obtener mayores ganancias ganando debido a los contratos y licitaciones.
- Aprovechar el tiempo de los trabajadores permite disminuir los errores y aumentar la productividad al asegurar que todos los empleados trabajen según lo planeado.
- Prestigio Internacional debido a que las empresas que implementan la norma ISO 9001 pueden acceder al comercio internacional.
- Perspectivas basadas en la toma de decisiones.

- Tratos óptimos con los proveedores: la legalización proporciona mayor confianza en las labores.
- Conservación de registros: este sistema permite documentar cada uno de los procesos de la empresa y de igual forma ayuda a controlar las inconformidades de los clientes.
- Mayor complacencia del cliente ya que permite conocer los requerimientos de los clientes, disminuir los restos de los recursos y detectar los sectores de mejora.
- Desarrollo continuo: por medio de la utilización de documentos de no conformidad y estudio de habilidades, se pueden hallar sectores de mejora y conservarse por delante de la competencia.

En cuanto a los beneficios para los clientes se encuentra (Africano, 2022):

- Calidad de servicio mejorada.
- Menor necesidad de devoluciones. A ser identificados los problemas, su solución es más efectiva, llegando incluso a ser indetectable para el cliente.
- Seguridad de servicio: la acreditación es la justificación de que la empresa brinda resultados firmes, fidedignos y aptos.
- Experiencia mejorada: aumenta el vínculo que hay entre consumidores, empresa y terceros. Esto permite que se generen mejores experiencias y a su vez la fidelización del cliente.

2.1.5. VENTAJA COMPETITIVA

Hace mención a los elementos que posibilitan a una empresa para producir un bien o servicio mejor o más económico que sus rivales. Estos elementos permiten a la empresa ser más productiva, generar más ventas y mayores utilidades en la competencia. Del mismo modo, se afirma que dicha ventaja se atribuye a una variedad de factores en los cuales se incorpora la distribución de costos, la marca, la calidad del producto, la red de

distribución y el servicio al cliente. La ventaja competitiva produce un mayor valor para la empresa debido a que se generan fortalezas más sólidas y por ende la empresa se vuelve más competitiva para el mercado. Ahora bien, entre más sustentable y perdurable sea la ventaja competitiva, va a ser más complicado para los rivales anular dicha ventaja. Los tipos de ventaja competitiva más importantes son la comparativa y la diferencial (Romero et al., 2020).

La ventaja comparativa es la competencia de una economía para generar un bien o servicio en específico a un costo de oportunidad más bajo que sus asociados. Se emplea para dar a conocer porqué las empresas, los países o las personas pueden aprovechar del comercio. Ahora, cuando se emplea para explicar el comercio en el exterior, la ventaja comparativa hace alusión a lo que un país puede producir más económico o de forma más sencilla que otros países. Si bien esto a menudo ilustra los beneficios del comercio, algunos economistas contemporáneos reconocen que centrarse únicamente en la ventaja comparativa conduce a la explotación y el agotamiento de los recursos nacionales. El modelo de la ventaja comparativa fue propuesto por David Ricardo, quien objetó al proteccionismo y abogó por el comercio en el exterior. Esto lo condujo a la explicación de la teoría de la ventaja comparativa, que consiste en el rendimiento de bienes que tienen una ventaja sobre otros países (Muñoz, 2019). Las diferentes características de la ventaja comparativa son:

- Se centra en la capacidad de un individuo, empresa o nación para producir, empleando menos recursos que otros.
- Prioriza aquellos aspectos del individuo o empresa que son óptimos o eficientes.
- Su importancia depende de la eficacia de la producción global. Entonces, cuando la calidad del producto o servicio cae, automáticamente pasa a un segundo plano.
- El modelo asume que cada entidad, individuo o país puede obtener y beneficiarse de la ventaja comparativa del producto.

- La selección de productos se basa en los recursos disponibles y siempre tiene en cuenta el propósito de exportación.

En cuanto a las ventajas diferenciadoras o diferenciales de una empresa, se reflejan en diversos aspectos como la calidad del producto, la red de distribución, la propiedad intelectual o el servicio personalizado a los clientes potenciales. Además, es fundamental conocer que una ventaja diferencial sostenible será más beneficiosa con el tiempo para la empresa ya que cuanto más tiempo permanezca en el mercado, menos posibilidades tendrán los competidores de contrarrestarla. Hoy en día el éxito de las empresas en el mercado está arraigado esencialmente en la identificación de ventajas diferenciadoras sólidas y difíciles de romper. De acuerdo con Casusol, (2021) para comprender cuál es el diferenciador competitivo de una empresa, se tienen en cuenta las siguientes características:

- Mejor cumplimiento: las ventajas de marketing diferenciadas deben afianzar resultados eficientes en comparación con los competidores. Esto se traduce en mayores márgenes de venta, ganancias, utilidades y clientes leales.
- Aumento en la productividad: fundamentalmente, posibilita que la empresa se sitúe por encima de la productividad media actual del mercado.
- Sustentable en el tiempo: las empresas deben tener la competencia para sostenerse competitivamente en el mercado a corto, mediano y largo plazo. No obstante, para que esto se dé, las empresas deben tener la habilidad para acoplarse a todo tipo de transformación del mercado.
- Difícil de alcanzar y copiar: sin importar cuánto la competencia o los rivales intenten copiar, la empresa deberá estar bien estructurada para que sea difícil de igualarla.
- Exclusividad y diferenciación. Se basa en una cualidad única y diferenciadora que ninguna otra empresa puede brindar.

Una ventaja competitiva es toda herramienta que la empresa tiene para resaltar de sus competidores, permitiéndole atraer más clientes e incrementar la participación en el mercado (Macías y Vera, 2022). Esta ventaja competitiva implementa tres categorías esenciales, las cuales son mencionadas en la figura 3.

Figura 3. Categorías esenciales de la ventaja competitiva. .

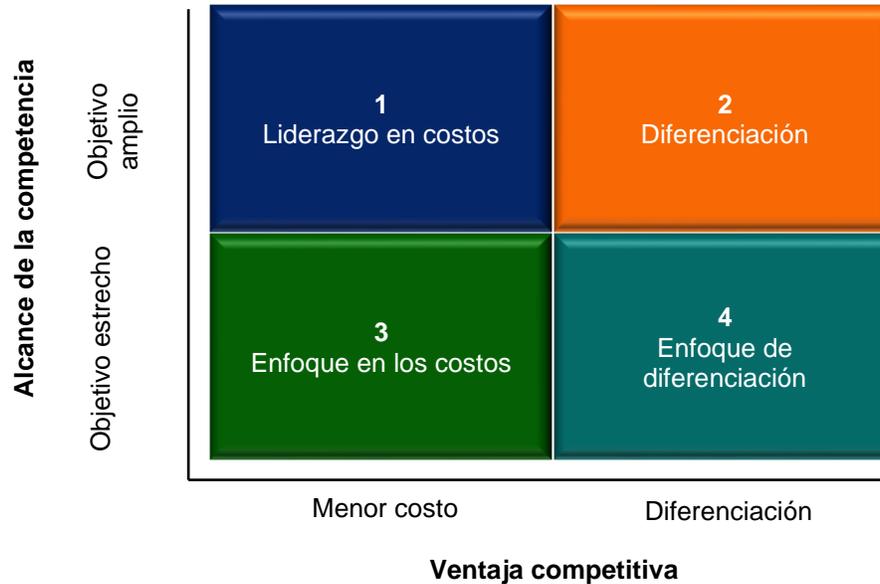
Ventaja de costos	Brindar u ofrecer un producto o servicio a un costo más bajo que los competidores.
Ventaja de la oferta	Establecer una diferenciación en los productos ya que son valoradas por los clientes.
Ventaja de nicho	Atender a una población en específico del mercado y hacerlo mejor que la competencia.

Fuente: elaboración propia a partir de (Macías y Vera, 2022).

Distinguirse en al menos una de las tres categorías mencionadas anteriormente y lograr ser competitivo en las otras dos, permite a las empresas posicionarse de una forma más sólida y tener mejor estructura que sus competidores. No obstante, si una empresa no logra desarrollar estas tres categorías, probablemente su rendimiento sea inferior que las otras y en consecuencia fracase empresarialmente (More, 2021). Ahora bien, las ventajas competitivas son cada vez más pasajeras y por esta razón es importante la implementación de la tecnología digital debido a que da más confianza a los clientes y permite una toma de decisiones eficiente lo cual hace que adapten fácilmente al mercado y se vuelvan más competitivas (Macías y Vera, 2022).

Michael Porter, el famoso profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, identificó tres estrategias para establecer una ventaja competitiva: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque el cual incluye enfoque de costos y enfoque de diferenciación (Peterdy, 2022).

Figura 4. Estrategias de ventaja competitiva



Fuente: elaboración propia a partir de (Peterdy, 2022).

1. Liderazgo en costos. El objetivo de un planeamiento de liderazgo en costos es convertirse en el fabricante o proveedor de menor costo de un bien o servicio. Esto se logra produciendo bienes de calidad estándar para los consumidores a un precio más bajo y competitivo que otros productos comparables. Las organizaciones que emplean esta estrategia logran combinar bajos márgenes de utilidad por unidad con grandes volúmenes de ventas para maximizar las utilidades.

2. Diferenciación. Una estrategia de diferenciación involucra el desarrollo de bienes o servicios únicos que son significativamente diferentes de los competidores. Las empresas que optan por esta estrategia deben invertir constantemente en I+D para mantener o mejorar las características clave del producto o servicio. Al ofrecer un producto con una propuesta de valor totalmente única, se logra convencer a los consumidores de que paguen un precio más alto, lo que se traduce en márgenes más altos.

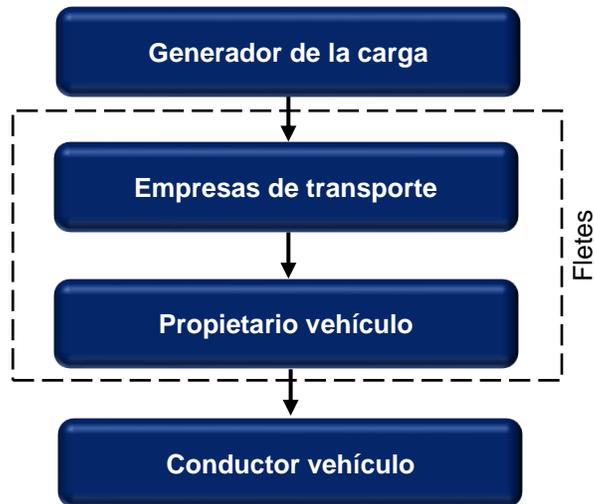
3. Enfoque. Utiliza un enfoque para identificar las necesidades de un nicho de mercado y luego desarrollar productos para alinearlos con el área de necesidad específica. Esta estrategia tiene dos variantes: Enfoque de costos: productor de menor costo en un segmento de mercado concentrado y Enfoque de diferenciación: productos de valor agregado específicos o personalizados en un segmento de mercado específico.

Para finalizar, las empresas deben volverse más flexibles y generar cambios como, por ejemplo, un mejor trabajo en equipo, lograr que los trabajadores realicen sus funciones de forma eficiente, mejorar la innovación y desarrollar procesos más ágiles, lo anterior con el objetivo de que la empresa logre resaltar sobre la competencia (More, 2021).

2.1.6. SUBSECTOR COLOMBIANO DE TRANSPORTE TERRESTRE

El sector de transporte terrestre es fundamental en cualquier economía porque posibilita la interconexión de las diversas actividades socioeconómicas; en general su actuación es proporcional al comportamiento económico del país, por este motivo, es esencial para disponer los productos al alcance de los usuarios y consumidores (Corzo, 2021). En términos de competitividad este sector permite conexiones comerciales entre productores, mercantes y consumidores. El modo de operación actual de los servicios de carga por carretera se presenta a continuación en la figura 5:

Figura 5. Estructura organizacional del sector



Fuente: elaboración propia a partir de (Corzo, 2021).

El transporte por carretera involucra fundamentalmente a tres clases de agentes: propietarios de la carga, empresas de transporte y transportistas. Los propietarios de la carga son empresarios de otro sector que producen bienes que pueden ser transportados. Para ello se emplean los servicios de empresas de transporte cuyas actividades no se limitan al propio traslado de las mercancías, sino que también comprende la seguridad de estas, la coordinación de recepción, la entrega y la ejecución de los trámites aduaneros finales. Generalmente, las empresas de transporte no utilizan sus propios vehículos, sino que contratan los servicios de un transportista que paga una tarifa de flete para transportar las mercancías que les entrega un generador de carga (Aragón y Arevalo, 2019).

Ahora bien, el subsector transporte terrestre simboliza el 68,5% del Producto Interno Bruto total del país y el subsector de transporte aéreo representa el 13,89% del PIB total. Los servicios de transporte público son el tipo de servicio que tiene mayor impacto en el desarrollo de la industria. Según el índice de Competitividad Global (ICG), Colombia se encuentra en el puesto 57 de 141 economías del mundo contando con la calidad vial más baja con un puntaje de 3,4% (Aragón y Arevalo 2019).

En lo referente al Índice de Costo de transporte Interurbanos ICTIP, los peajes y los salarios se incrementan cada año en función de la inflación del año anterior. Los combustibles, sin embargo, crecieron más rápido, con una variación porcentual trimestral promedio de 6,7% de entre los años 2016 a 2019. El porcentaje de empleados en la industria de transporte y almacenamiento, construcción de carreteras y vías férreas, ingeniería de servicio público e ingeniería civil es 45% sobre el número total de empleados en el país en 2019; La inversión pública en el sector transporte aumentó 42,5% en 2019, y el presupuesto general del Estado destinó recursos para este sector por un total de 6, 650 millones de pesos, de los cuales el total de recursos fue de 6, 580 millones, lo que significa el 98,8 % de la ejecución presupuestaria (Ceballos et al., 2019).

Finalmente, el sector transporte plantea un grave problema, que es la falta de infraestructura. Una de las mayores dificultades en la historia del transporte del país es la falta de una técnica vial adecuada para el transporte de mercancías, lo que obstaculiza la operación del sector, aumenta los costos, deteriora los vehículos y prolonga los tiempos de traslado entre las rutas (Ceballos et al., 2019).

2.2. MARCO CONCEPTUAL

Basados en la revisión de la literatura de los estudios existentes sobre la norma ISO 9001:2015 y los efectos de la acreditación en el mejoramiento del nivel competitivo de las Pymes, se presentan a continuación una serie de conceptos que ayudan a visualizar el contenido del proyecto de investigación y ponerlo en práctica.

2.2.1. CALIDAD

Calidad significa crear un producto, servicio, procedimiento o sistema que no solo cumpla con los estándares, sino que realmente mejore. Es importante luchar de forma

continúa por la calidad asegurándose de que cada parte de una empresa sea eficaz y adecuada. Lograr una buena posición en el mercado a través de la gestión de la calidad también significa mejorar y refinar todo constantemente (Coz, 2019).

Según Zabala y Vélez (2020), la calidad hace referencia a un conjunto de características esperadas de un producto o servicio. Es una combinación de varios factores, incluidos el diseño, la productividad, la fidelidad, la seguridad, la eficiencia, la eficacia, la economía y puntualidad. En otras palabras, calidad significa cumplir con ciertos estándares y medir qué tan bien un producto o servicio logra su propósito.

2.2.2. COMPETITIVIDAD

Competencia entre personas por el mismo premio o meta. No significa necesariamente que los participantes deban ganar contra todos los rivales; significa que los participantes deben tener el impulso competitivo y el hambre para permanecer en el concurso y no ser superados (Medina et al., 2019).

Por su parte Guerrero (2020) añade que la competitividad de una empresa es la habilidad de ofrecer bienes o servicios con una alta relación calidad-precio a un costo que genere utilidades y complazca a los consumidores frente a otros competidores.

2.2.3. EMPRESA

Una empresa o negocio puede convertirse en una entidad legalmente reconocida a través de la participación de sus empleados y clientes en una causa común (Castaño y Arias, 2021). Para Zambrano, (2020), una empresa está dirigida por una asociación de muchas personas que aportan valor monetario a una acción común. Operan un negocio o comercio y comparten las ganancias y pérdidas de la empresa. El valor monetario de cada miembro está incluido en las acciones de la empresa.

2.2.4. ESTANDARIZACIÓN

El proceso realizado para crear y aplicar una especificación que se utiliza a nivel general en un contexto específico. Cuando se establecen disposiciones diseñadas específicamente para la repetición y el uso común, es posible lograr un arreglo que ayude a resolver el problema (Parente y Macias, 2020). Gómez, (2021) afirma que crear estándares consistentes y seguros es importante para cualquier industria. Hacer esto permite que cualquier tecnología o proceso sea aceptado y compatible en todos los ámbitos. Esto se conoce como estandarización y es un proceso que se utiliza para crear tecnologías basadas en estándares.

2.2.5. NORMALIZACIÓN

Ante problemas reales o potenciales, la normalización tiene como objetivo establecer disposiciones de uso común y repetido para obtener el mejor nivel de orden en un entorno dado, ya sea técnico, político o económico (Mahecha, 2020). La normalización es el proceso de creación de protocolos para guiar la creación de bienes o servicios. Los estándares aseguran una calidad consistente y comparables entre productos dentro de una industria (Gómez, 2021).

2.2.6. PROCEDIMIENTO

Son objetivos que permiten determinar un sistema para la dirección y el manejo de las actividades futuras llevadas a cabo en las empresas. De igual forma, permiten realizar un seguimiento cronológico de todas las actuaciones requeridas. Cabe resaltar que los procedimientos son modelos de acción los cuales permiten detallar cada una de las acciones o hechos que se deben llevar en las actividades (Tenorio et al., 2019).

De igual modo disponen de la cronología y la estructura secuencial de las actividades a realizar para llevar a cabo las metas de la empresa. Esta función se debe realizar teniendo en cuenta cada puesto de trabajo para que de esta forma las actividades sean realizadas de forma eficiente (Bulla y Calderón, 2019).

2.2.7. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Es una medida de cómo se sienten las personas al interactuar con su marca. Puede verse influido por una clase de elementos, tales como: calidad y valor percibida del producto, comunicación y expectativas o requerimientos de los clientes (Barreto y González, 2021). Asimismo, es una verificación empleada para calcular el nivel en que un cliente está complacido con un producto, servicio o experiencia relacionada con su negocio. Esta métrica se calcula a través de encuestas de satisfacción del cliente que preguntan su satisfacción acerca de su experiencia, con respuestas que oscilan entre muy insatisfecho y muy satisfecho (Ulloa, 2019).

2.2.8. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Es un esquema operacional de trabajo, justificado de forma pertinente y reúne cada uno de los procesos técnicos y gerenciales para orientar el desempeño de los trabajadores y de las maquinarias. El SGC permite organizar de forma más practica la información, esto con el propósito de asegurar la complacencia de cada uno de los clientes (Aparicio y Huaman, 2019). No obstante, Vásquez, (2019) afirma que es una identificación de los procedimientos, responsabilidades y políticas de una empresa pertinentes para llevar a cabo una mejora continua de la calidad, esto con el propósito de no solo lograr la satisfacción del cliente, sino que también la empresa se logre posicionar en el mercado.

2.2.9. TRANSPORTE TERRESTRE

Son las diversas soluciones que se pueden encontrar al transporte por carretera. Un buen manejo de este medio permite a los usuarios, circular bienes y servicios hacia el exterior o interior de un territorio. Asimismo, el transporte terrestre se caracteriza por ser eficiente, rápido y permite a los usuarios llegar a cualquier destino (Ceballos et al., 2019).

2.3. MARCO LEGAL

La siguiente normativa legal se encuentra vigente y se relaciona con la naturaleza investigativa del presente trabajo.

Tabla 2. Normativa legal colombiana

Norma	Emitida por	Descripción
Ley 105 de (1993)	Congreso de Colombia	Promulgar reglamentos de transporte, redistribuir el poder y los recursos entre las entidades estatales y regionales. Se regula la planificación del sector del transporte y se dictan otras normas.
Ley 336 de (1996)	Congreso de Colombia	Se acoge la Constitución Nacional de Transporte.
Decreto 171 de (2001a)	Presidencia de la República	Normalizar el servicio público de transporte terrestre automotor de pasajeros.
Decreto 173 de 2001(2001b)	Presidencia de la República	Tiene como fin regular la disposición de las empresas públicas de transporte terrestre de carga y a su vez da cumplimiento a normas básicas de los lineamientos del transporte.
Ley 769 de (2002)	Congreso de Colombia	Expedir la Ley Nacional de Tránsito Terrestre y demás normas relacionados con el transporte.
Decreto 3366 de 200 (2003)	Presidencia de la República	Se instaura un régimen sancionador por incumplimientos a las normas del transporte público terrestre motorizado y se delimitan ciertos procesos.
Decreto 1609 de (2002)	Mintransporte	Regula la carga, descarga y traslado terrestre de mercadería peligrosa por carretera.
Decreto 1347 de (2005)	Mintransporte	Normaliza la entrada de vehículos al servicio público de carga terrestre.
Decreto 198 de (2013)	Mintransporte	Abolir, desviar y cambiar los procedimientos de tránsito y transporte.
ISO 9001(2015)	International Standard Organization (ISO)	Se determinan los requerimientos para un SGC que se puede llevar a cabo dentro de una empresa para la aplicación o certificación. Se

F-DC-125

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO
DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA,
EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 1.0

Norma	Emitida por	Descripción
		basa en la eficiencia del sistema para cumplir cada uno de los requisitos del cliente.
ISO39001 de (2012)	International Standard Organization (ISO)	Posibilita determinar los elementos esenciales de riesgo y los sectores más débiles de las empresas, asociados con el tráfico, para seguidamente implantar mecanismos de mejora que protejan a cada uno de los trabajadores, con respecto a la seguridad vial.
Decreto 1079 de (2015)	Mintransporte	Decreto Único Reglamentario del Sector de Transporte.
Decreto 1310 de (2016)	Mintransporte	Modificado por la Ley N° 1079 de 2015 relativa al Plan Estratégico de Seguridad Vial.

3. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

El procedimiento que se llevó a cabo para realizar esta monografía se dividió en las siguientes fases las cuales se describen de la siguiente manera:

Figura 6. Fases de la investigación cualitativa



Fuente: elaboración propia a partir de Sampieri y Mendoza (2018)

Preparatoria y exploratoria. Incluye la definición del tema a investigar, así como el título final de la investigación siendo para este caso: “Efectos de la certificación de calidad bajo la norma ISO 9001:2015 en el nivel competitivo de las Pymes pertenecientes al subsector de transporte terrestre santandereano”. De igual forma, la definición de la problemática a analizar, así como los planteamientos que surgen de esta como es el caso de los objetivos, la pregunta de investigación y las variables a investigar. Dentro de los recursos dispuestos para obtener la información se tuvieron en cuenta: tesis, artículos y demás documentos que trabajan el tema. Por último, la perspectiva teórica que fundamentó conceptualmente la monografía y guio la investigación a través de métodos, estrategias y técnicas de recolección.

Recopilación de la información. Dentro de la coherencia con el marco teórico establecido, así como en lo definido en los objetivos específicos se procedió a aplicar los respectivos filtros para excluir e incluir los registros que harían parte del documento escrito y sistemático, siendo el caso de la monografía de análisis. La técnica de análisis fue la revisión documental apoyada en la rejilla de revisión bibliográfica para recopilar y seleccionar la información a través del proceso de lectura realizado.

Análisis e interpretación de la información. Habiendo seleccionado la información pertinente para el presente estudio, se llevó a cabo el análisis de contenido el cual permitió la recuperación final de los registros que participaron en la construcción del documento.

Elaboración de resultados. Contiene la identificación de la relación existe entre calidad, productividad y aumento de la competitividad empresarial. Asimismo, el diagnóstico de los casos de éxito de empresas del sector de transporte que han certificado sus procesos bajo la norma ISO 9001:2015 y por último, la propuesta de una estrategia encaminada a aumentar la competitividad y capacidad de respuesta al cliente según los hallazgos de los casos analizados.

Para llevar a cabo el cumplimiento de los tres objetivos propuestos, se propuso la revisión bibliográfica de documentos científicos y académicos publicados sobre el área del conocimiento que atañe la presente monografía. Esta revisión se enmarcó en una investigación de tipo cualitativa-descriptiva la cual es la que mayor se aproxima al cumplimiento del análisis de los efectos de la certificación ISO 9001:2015 en el nivel competitivo de las Pymes del subsector de transporte terrestre en Santander. La investigación descriptiva de acuerdo con lo expuesto por Mejía (Mejía Jervis, 2018), busca describir cómo se encuentra actualmente la variable definida; es por esto que los proyectos se diseñan con el fin de proporcionar información sistemática sobre un fenómeno determinado. La investigación cualitativa por su parte, suele ser empleada

para conocer como una persona comprende subjetivamente la realidad. Se escoge precisamente este método debido a que se espera materializar en el presente estudio, la relación entre calidad, productividad y aumento de la competitividad organizacional lo cual es posible por medio de la revisión documental (Hernández y Mendoza, 2018).

Por otra parte, la técnica de recolección de datos aplicada fue la recopilación documental la cual consistió en analizar el contenido de estudios anteriores relacionados con las variables: Competitividad, Certificación ISO 9001, Sector colombiano de transporte y Santander, tras aplicar los filtros de selección e interpretación de la información contenida en las fuentes secundarias. Se analizaron un total de 23 registros entre libros digitales, artículos de investigación, tesis de grado y demás documentos como normas gubernamentales y estándares internacionales. Estos registros se recolectaron de bases de datos nacionales e internacionales que almacenan documentos resultantes de actividades académico-científicas. Algunas de estas fueron: Plataformas gubernamentales de datos abiertos, los portales de difusión de producción científica Dialnet y revista.um.es, la biblioteca electrónica de acceso libre (SciELO), la red de revistas científicas Redalyc.org, la red social ResearchGate y el buscador especializado de Google. Teniendo en cuenta la cantidad de registros bibliográficos encontrados al momento de realizar la búsqueda inicial, se hizo pertinente acotarla con base en criterios de inclusión y exclusión:

Inclusión:

- **Pertinencia.** Estudios relacionados con la naturaleza de la investigación propuesta.
- **Temporalidad.** Contempladas dentro de una ventana de búsqueda de los años 2018 a 2023.
- **Accesibilidad.** Que no se requieran autenticación de usuario para acceder a dicha información.
- **Idioma.** Español y/o inglés.

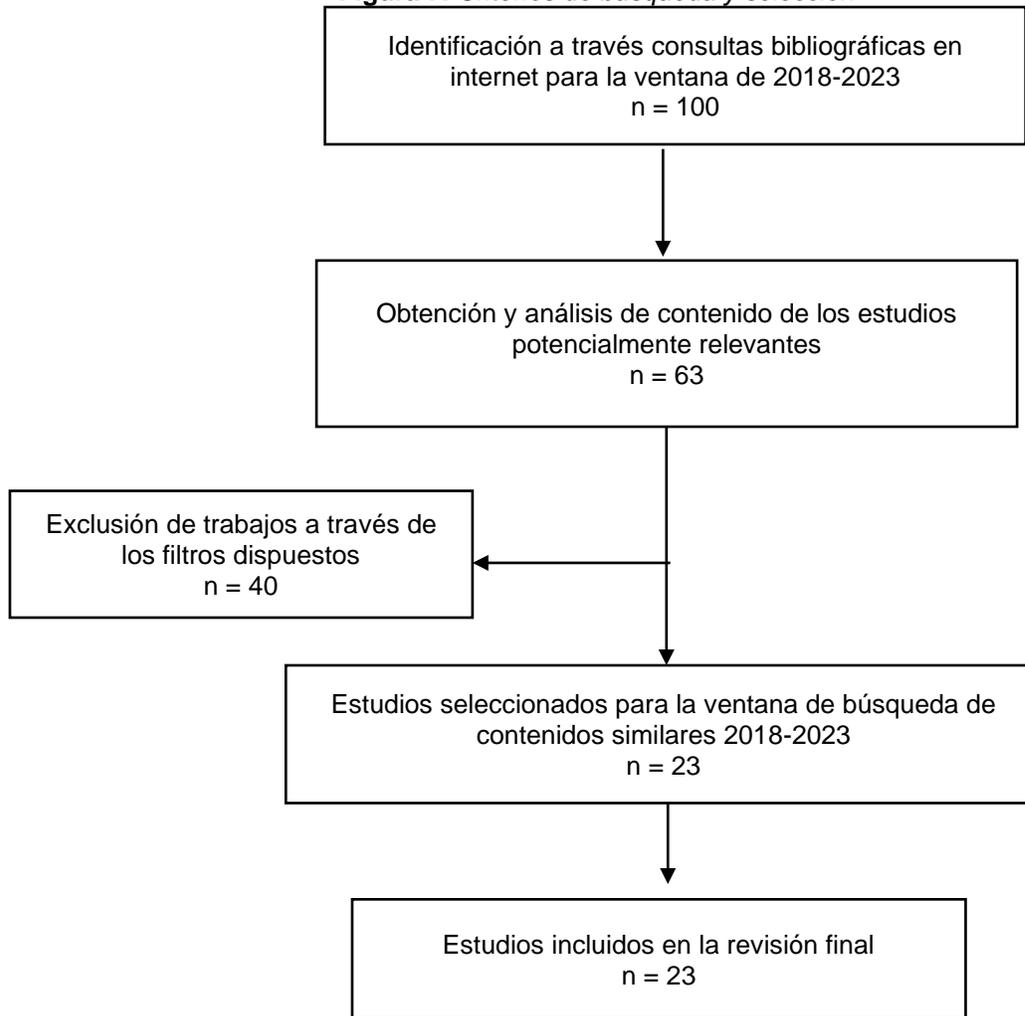
Exclusión:

- Sitios web no reconocidos.
- Capítulos de libros.
- Año de publicación inferior al 2018.

Habiendo aplicado lo criterios anteriormente mencionados, se identificaron finalmente 23 publicaciones consultadas principalmente de repositorios institucionales (9), sitios web organizacionales (4) y revistas científicas (10).

De los 23 estudios seleccionados inicialmente entre 2018 y 2023, se excluyeron 40 por no haber cumplido con los criterios de búsqueda definidos para esta monografía. De esta manera, la muestra total seleccionada y considerada para el análisis fue de 23 registros conforme se muestra en la figura 7.

Figura 7. Criterios de búsqueda y selección



Fuente: elaboración propia.

Por último, se propuso una rejilla construida en Excel la cual tenía como finalidad organizar la información recopilada y necesaria para identificar la relación, los casos de éxito de empresas santandereanas pertenecientes al sector transporte y finalmente, el diseño de la estrategia. En esta rejilla se condensó información como: nombre de la investigación, autor o autores, tipo de estudio y año de publicación, objetivo que persigue y pertinencia con la presente monografía.

Tabla 3. Malla de revisión teórica

 Malla de Revisión Bibliográfica						
Efectos de la certificación de calidad bajo la norma ISO 9001:2015 en el nivel competitivo de las Pymes pertenecientes al subsector de transporte terrestre santandereano						
Unidades Tecnológicas de Santander						
Nombre de la investigación	Autor (es)	Tipo de estudio	Año de publicación	Objetivo	Pertinencia con la investigación	URL
Mejora continua en productividad organizacional y su impacto en colaboradores. Colombia, 2017	Zambrano Valdivieso, Oscar, Almeida Salinas, Orlando	Cualitativo	2018	Analizar las estrategias de mejora continua para el proceso productivo de las organizaciones y su impacto en la calidad de vida de los colaboradores en Colombia durante el periodo 2017.	Este investigación tiene relación con el proyecto ya que tiene como fin buscar estrategias de mejora continua en el proceso productivo de la empresas y con ello lograr un crecimiento y expansión organizacional.	https://bit.ly/3XCAEdm
Implementación de un sistema de gestión de calidad en la empresa Krear Gip	Díaz Granados, Alvaro Rodríguez Martínez, Lina Rocio Romero Cuellar, Carmen Elisa	Mixto (Cualitativo y cuantitativo)	2018	Formular el proyecto para la implementación de un sistema de gestión de Calidad para la organización Krear Gestión Integral de Proyectos SAS (Krear GIP) a partir del mes de enero de 2019.	La presente investigación sirvió como referencia para conocer cuales eran las principales problemáticas presentadas en una organización por no contar con un sistema y calidad y como se pueden llegar a establecer estrategias para mejorar dicha problemática.	https://bit.ly/3JgOFJO
La Gestión de personas y su impacto en el desarrollo organizacional	Soledispa Cañarte, Betty Janeth Alfonso Porraspita, Deysi	Investigación-acción	2018	Sistematizar concepciones acerca de la gestión de personas y su impacto en la indagación apreciativa e interacción social.	Se logro determinar que gracias a esta investigación la productividad y la competitividad organizacional incluyen factores estratégicos que pueden traer consigo ventajas significativas para las empresas.	https://bit.ly/3J8gWkX
Diseño de un sistema de gestión de calidad (SGC) bajo la norma ISO 9001:2015 en la empresa de transportes Manga S.A.S.	Ortiz Cardenas, Julieth Paola Bautista Manga, Gabriel	Descriptivo y Documental	2018	Diseñar un Sistema de Gestión de Calidad bajo los requisitos de la norma ISO 9001:2015 en la empresa Transportes Manga S.A.S.	Gracias a la investigación realizada por Ortiz y Bautista se logró identificar que la empresa Transporte Manga S.A.S llevo a cabo la implementación con éxito de la norma ISO 9001:2015 y obtuvo ventajas empresariales y económicas.	https://bit.ly/3HyQjot
La gestión de calidad bajo el enfoque de las ventajas competitivas en las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro actividades de alojamiento, en la provincia de Huaraz, 2017	Olivo Retuerto, Giamarco Juver	Diseño no experimental-transversal-descriptivo	2019	Describir las principales características de la Gestión de Calidad bajo el enfoque de las ventajas competitivas en las micro y pequeñas empresas del Sector Servicios, rubro actividades de alojamiento, en la Provincia de Huaraz 2017.	Gracias a la investigación se pudieron conocer las características de la gestión de la calidad y se logro asociarlas el trabajo especialmente en la solución del objetivo 1 (aumento de la productividad organizacional).	https://bit.ly/3R117yp
Metodología para la gestión por procesos, un enfoque para la implementación	Zaldumbide, Orlando	Cuantitativa	2019	Establecer la planificación estratégica y en el desempeño el funcionamiento del proceso, sobre la base de la información arrojada por los indicadores.	Es importante conocer el desempeño del funcionamiento de los procesos en las organizaciones para que de esa forma se puedan llegar a determinar la concomitancia entre calidad y productividad.	https://bit.ly/3QYAkCW

F-DC-125 INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 1.0

Nombre de la investigación	Autor (es)	Tipo de estudio	Año de publicación	Objetivo	Pertinencia con la investigación	URL
Satisfacción laboral y desempeño	Salazar Marmolejo, Laura	Cualitativo	2019	Determinar la evaluación del desempeño laboral con el fin de lograr la satisfacción y productividad.	Con esta investigación se conoció la importancia de la satisfacción y productividad en las empresas y como es importante capacitar a los empleados en la calidad.	https://bit.ly/3GTyghG
La motivación laboral: una revisión de la literatura	Guirado, Diego; García, María; Ros, Alejandro	Cualitativo	2019	Identificar las teorías de motivación laboral más influyentes; para ello, se realizó una revisión bibliográfica de las investigaciones publicadas hasta la fecha.	Como se menciona en la investigación, la motivación laboral es esencial en las empresas y por eso se utilizó como referencia ya que se conocían los métodos para mejorar la calidad y la productividad organizacional.	https://bit.ly/3wlGTWD
Asociatividad empresarial y liderazgo ambidiestro como generadores de innovación	Vélez Bernal, Olga Inés; Beltrán Ríos, Jaime Alberto; López Giraldo, José Antonio; Arias Vargas, Francisco Javier	Revisión literaria	2019	Proporcionar un modelo conceptual en función del liderazgo, la innovación y la asociatividad empresarial.	Se muestra en la presente investigación la relación que existe entre la asociatividad empresarial y el liderazgo ambidiestro y es allí en donde se hace relevante ya que se identificó como esto permite mejorar la innovación en las empresas y por ende el posicionamiento.	https://bit.ly/3H0pOqm
Estrategias de servicio para fortalecer la competitividad de la compañía de transporte salisel S.A., Cantón la Libertad, provincia de Santa Elena, año 2018.	Reyes Rocafuerte, Omar Jerson	Descriptiva	2019	Diseñar estrategias de servicio que fortalezcan la competitividad en la Compañía de Transporte Salisel S.A., mediante un estudio para el mejoramiento de las actividades internas de la Compañía.	Basado en la presente investigación, se logró determinar la importancia que tiene en las empresas la implementación de estrategias.	https://bit.ly/3wlHlnN
Planificación Estratégica para la Empresa A. J. & J. A. Redolfi para aumentar la rentabilidad mediante la ventaja competitiva a través de tecnología y recursos humanos	Nievas, Maria Fernanda	Cualitativo	2020	Aumentar las ventas en un 40 % para el año 2022 para la empresa Redolfi a través de la implementación de nuevas y adaptadas tecnologías basada en la modernización de los canales de ventas online.	El presente proyecto sirvió de base para determinar cómo las tecnologías pueden llegar a traer ventajas a las empresas, asimismo se logró identificar que mejorar la calidad y la productividad mejora la competitividad organizacional.	https://bit.ly/3wo81nX
Modelo de gerencia sustentable para fortalecer la competitividad en las empresas del retail "supermercados" de la región de Coquimbo, Chile	Cabana Vilca, Ricardo Pino Castillo, Cristhian Javier	Cualitativo	2020	Realizar un análisis de los factores que afectan la gerencia sustentable, estos son: factores organizacionales, factores del entorno, compromiso organizacional con la sustentabilidad, liderazgo transaccional y liderazgo transformacional.	La competitividad en una empresa puede mejorar los factores organizacionales y del entorno, por esta razón se toma la investigación como referente para conocer como las estrategias mejoran el bienestar de las empresas y logra que su posicionamiento en el mercado sea más efectivo.	https://bit.ly/3XwRl46
El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas	Pedraza Melo, Norma Angélica	Enfoque empírico, racional y causa	2020	Analizar las relaciones entre ambos fenómenos, en el contexto de las organizaciones públicas y privadas, exponiendo en seguida el concepto e importancia del clima organizacional.	Gracias a la investigación se logró identificar que las empresas públicas y privadas funcionan de forma diferente y por ende requieren de estrategias de calidad y productividad para sobre salir en el mercado. por esta razón se hizo permiten para el trabajo a realizar.	https://bit.ly/3D70AW2

ELABORADO POR:
Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:
soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación
FECHA APROBACION:

F-DC-125 INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO
DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA,
EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 1.0

Nombre de la investigación	Autor (es)	Tipo de estudio	Año de publicación	Objetivo	Pertinencia con la investigación	URL
Motivación y compromiso laboral en conductores de transporte terrestre de personas, Trujillo-Perú, 2019	Talledo, Mario; Amaya, Paolo	Diseño no experimental transversal – correlacional	2020	Determinar la relación de Motivación y Compromiso Laboral en conductores de Transporte de Personal de Transportes Línea S.A.	Esta investigación tiene una correlación y sirvió como base para la investigación ya que al conocer la importancia que tiene compromiso y la motivación laboral, se identificó que las empresas deben constantemente tener estos dos pilares de la mano para lograr el posicionamiento organizacional.	https://bit.ly/3R1pEDD
Transtecol S.A.S	Transtecol S.A.S		2020		La empresa Transtecol sirvió como base para determinar los beneficios que puede llegar a tener una empresa a la hora de implementar la norma ISO 9001:2015.	https://www.transtecol.com.co/
Propuesta de diseño del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 Cooperativa Integral de transportadores de SanFrancisco LTDA. "Cotrasanfrancisco"	Guerrero Ramírez, Giselle Alexandra	Descriptivo y Documental	2020	Diseñar un Sistema de Gestión de calidad y documentarlo bajo los parámetros de la norma ISO 9001:2015 para la Cooperativa integral de transportadores de San Francisco Ltda. "COOTRASANFRANCISCO" con el fin de mejorar continuamente los procesos de la Cooperativa.	La investigación a la empresas Cootrasanfrancisco permitió identificar que las empresa del subsector de transporte terrestre implemento con éxito la norma ISO 9001:2015 ya que el rendimiento de los empleados aumento, la atención a los clientes fue más efectiva y mejoro notablemente sus procesos y experiencias.	https://bit.ly/3ZT7QyH
Diseño, documentación e implementación del sistema de gestión de calidad en la empresa Transportes Asociados S.A. según la norma NTC ISO 9001: 2015	López Camacho, Julián Raúl	Cuantitativa	2020	Diseñar, documentar e implementar el sistema de gestión de calidad en la empresa TRANSPORTES ASOCIADOS S.A, según la NTC ISO 9001: 2015 para obtener una certificación a futuro en la prestación de un servicio de transporte de pasajeros eficiente.	La empresa Transportes Asociados S.A. fue un caso de éxito de la implementación de la Norma ISO 9001:2015 debido a que optimizaron el liderazgo, lograron un crecimiento económico y el posicionamiento organizacional.	https://bit.ly/3iTNJ2O
Estrategias de mejoramiento para los procesos logísticos de transporte	Murillo Gil, Deisy Catherine; Cardona Rendón, Marilín	Cuantitativa	2020	Proponer acciones de mejoramiento que permita la efectividad en los procesos logísticos de la compañía: en términos de reducción de costos y tiempos de operación con altos niveles de servicio al cliente.	Gracias a los planes de mejoramiento las empresas pueden volver más exitosas y por esto esta tesis sirvió como referencia para identificar los beneficio que trae en las empresas la implementación de planes de mejora.	https://bit.ly/3HmuJ6e
La inteligencia de negocios y la analítica de datos en los procesos empresariales	Barón Ramírez, Edith; García Estrella, Cristian; Sánchez Gárate, Silvia	Empírica	2021	Establecer un marco de referencia teórica de la inteligencia de negocios y la analítica de datos en los procesos empresariales, en este artículo se revisaron artículos de revista indexadas en SCOPUS, Web of Science y Scielo a través del uso de Google académico, el rango de revisión fue entre los años 2017 y 2021.	Se identificaron los procesos empresariales que se deben tener en cuenta en una empresa para lograr el crecimiento económico, la mejora en la calidad y el posicionamiento organizacional.	https://bit.ly/3R6it9O

ELABORADO POR:
Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:
soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación
FECHA APROBACION:

Nombre de la investigación	Autor (es)	Tipo de estudio	Año de publicación	Objetivo	Pertinencia con la investigación	URL
Emprendedurismo y liderazgo empresarial en las organizaciones del siglo XXI	Hernández Gómez, Gabriela	Revisión sistemática	2021	Identificar como el emprendedurismo y el liderazgo benefician a las empresas en el crecimiento organizacional .	Gracias al artículo realizado por Hernández se determinó que el liderazgo es el ente más importante en las empresas y el por eso que se tomo como base para el desarrollo del primer objetivo puesto que se debía conocer como la calidad y la productividad mejoraba a las empresas.	https://bit.ly/408r1or
Prodeca S.A	Prodeca S.A		2021		La empresa Prodeca S.A llevo a cabo la implementación de la norma ISO 9001:2015, sirviendo como base para la invetsigación ya que fue un caso de éxito.	https://prodeca.com.co/
Gestión del talento humano y competitividad de los servidores de la Red de Salud Datem del Maraón - 2021	Muñoz Marichin, Danixa	Cuantitativa	2022	Determinar la relación existente entre la gestión del talento humano y la competitividad de los servidores de la Red de Salud Datem del Maraón – 2021.	La investigación de Muñoz sirvió de soporte para conocer la relación que hay entre el talento humano en una empresa y la competitividad.	https://bit.ly/3XU8pGJ
Propuesta de un modelo de liderzgo empresarial que contribuya a dar solución a los retos del siglo XXI	Falero Rivera, Andrés Felipe	Mixto (Cualitativo y cuantitativo)	2022	Proponer un modelo de liderazgo empresarial que contribuya a enfrentar los retos del siglo XXI.	Un buen liderazgo trae consigo ventajas significativas para las empresas ya que las ayuda a mejorar los servicios ofrecidos. Por esta razón se utilizo como referente para dar solución al primer objetivo (como la calidad y la productividad mejora la competitividad en las empresas).	https://bit.ly/3XwRWZ0

Fuente: elaboración propia a partir de autores

Presentación del informe final. En esta última fase se establecieron los principales hallazgos a modo de conclusiones que se derivaron de la monografía con el fin de ampliar el espectro de conocimiento del lector. Asimismo, las recomendaciones en pro del aprovechamiento de la información contenida.

4. RESULTADOS

4.1. CONCOMITANCIA ENTRE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD PARA IDENTIFICAR EL AUMENTO DE LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

El vínculo que hay entre productividad y calidad es crucial para la supervivencia de las empresas en mercados competitivos. Esto se debe a que tanto las cualidades como el rendimiento son necesarios para el éxito de una empresa. Ahora bien, considerando que el cliente tiene diversas opciones a la hora de escoger un producto; es primordial que las empresas aumenten la productividad y la calidad para estar en condiciones de competir en el mercado (Zambrano y Almeida, 2018).

Es por esto que para que las empresas tengan éxito frente a la competencia y perduren en el tiempo, se debe contar con áreas funcionales como son los departamentos de compras, ingeniería de producción, control de calidad, entre otros (Díaz et al., 2018). Conforme lo expresa Nievas (2020), las empresas que son exitosas no se centran solo en un departamento o cliente, sino que distribuyen sus procesos en las diversas áreas que la conforman; esto hace que sus resultados sean más satisfactorios. Por otra parte, uno de los objetivos a los cuales deben apuntar las empresas, es subsistir en el mercado y esto se logra brindando a los consumidores productos y servicios de calidad; esto no solo mejora la productividad, sino que también logra un mejor posicionamiento de marca.

Complementando lo anterior, Díaz et al. (2018) afirman que muchos empresarios aseguran que el enfoque de sus empresas debe estar en los productos y las ventas, en lugar del mercado y los clientes ya que esto lleva a perseguir objetivos como la productividad y la calidad. No obstante, es bien sabido que las empresas logran mayores porcentajes de productividad cuando desvían su atención de los productos y las ventas y se centran en las necesidades y expectativas de los clientes para llevar a cabo la puesta

en marcha de ideas innovadoras. En estas empresas, los gerentes alientan a sus trabajadores a pensar como clientes con fin de comprender mejor sus requerimientos. Esto se logra mediante la redefinición de roles, responsabilidades y relaciones, lo que deja como resultado, que la empresa logre aumentar su productividad al tiempo que se centra en las necesidades de cada uno de los clientes (Cabana y Pino, 2020). En cuanto a calidad se refiere, su implementación en las empresas trae consigo una serie de ventajas como las expuestas por Soledispa y Alfonso (2018):

- Al reducir los defectos y aumentar la productividad, se pueden obtener ahorros en costos y generar tasas de producción más altas.
- Mayor capacidad para competir y crecer mediante el uso de precios variables.
- Contar con mejores criterios que definan el propósito de la marca al basarse en la satisfacción de los clientes.

Para que los objetivos de productividad y calidad se alcancen, las empresas deben tener en cuenta que no solo pueden enfocarse en los productos y en las ventas, sino que también es esencial centrar su atención al cliente y al mercado en general, lo cual solo se logra cuando se redefinen las responsabilidades, las funciones y los procesos organizacionales. No obstante, a la larga este enfoque resulta siendo algo complejo debido a las estructuras rígidas que manejan ciertas empresas que no les permiten a sus empleados, alinear la cultura y logística de la empresa con las aspiraciones de los clientes (Cabana y Pino, 2020).

Por último, teniendo en cuenta que la productividad es el vínculo entre el producto obtenido por un método de producción y los recursos empleados y que entre menor sea el tiempo empleado en obtener el resultado, más productivo será el método, se debe constituir una filosofía de trabajo que involucre la disciplina y perseverancia a la hora de

llevar a cabo los resultados y mantenerlos en el tiempo para lograr la productividad y la buena calidad en las empresas (Soledispa y Alfonso, 2018).

Considerando que productividad y competitividad van de la mano, para que las empresas tengan éxito, es importante mantener y desarrollar una ventaja competitiva sobre otras opciones que sus clientes puedan elegir. Si bien hay muchos factores que contribuyen a aumentar su ventaja competitiva, una fuerte productividad ciertamente les facilita el camino. Los siguientes elementos, aumentan la calidad y productividad organizacional (ver figura 9).

Figura 8. *Elementos que aumentan la competitividad organizacional*



Fuente: elaboración propia a partir de (Nievas, 2020).

4.1.1. INNOVACIÓN

Productividad es sinónimo de rendimiento, tiempo y reducción de costos. Por lo tanto, la innovación es vista como un factor esencial para optimizar los sistemas productivos y aumentar el nivel de competencia de las empresas. Asimismo, la tecnología permite lograr resultados más eficientes y a su vez brindar productos o servicios de mayor

calidad; por consiguiente, es necesario que las empresas inviertan en innovación el cual se ha convertido en un factor estratégico que les permite mejorar su posición competitiva (Muñoz, 2022).

Conforme lo expresa Olivo (2019), para promover el desarrollo organizacional, mantenerse activos en una era de cambios acelerados y destacarse de la competencia, los líderes empresariales tienen el deber de pensar de forma creativa y acoger la innovación en sus modelos de negocio. Una forma de lograrlo es ganar experiencia y habilidades trabajando en proyectos apasionantes, desafiantes e innovadores, puesto que al ejecutarlos, los equiparán con las competencias necesarias para ser gestores de la innovación en sus empresas. Muñoz (2022) añade por su parte que, uno de los rendimientos de la innovación corporativa es el aumento de la productividad de los trabajadores, los procesos, la calidad, la competitividad organizacional, los modelos económicos, entre otros. Si bien es cierto, la innovación proporciona nuevas ideas para aumentar la eficacia con recursos mínimos, para alcanzar altos niveles de competitividad, es necesario contar con un pensamiento innovador el cual puede ayudar a los dueños de las empresas a vaticinar los cambios del mercado y mantenerse al día con las necesidades de los clientes.

4.1.2. FORMACIÓN

La capacitación y el desarrollo de los empleados se refieren a los esfuerzos continuos de una empresa para mejorar el desempeño de sus empleados. Las empresas tienen como objetivo capacitar y desarrollar a sus empleados mediante el uso de una variedad de métodos y programas educativos. Por esta razón, se debe asegurar que los trabajadores tengan los conocimientos necesarios que les permitan tomar decisiones acertadas. Cuando los empleados reciben capacitación constante, se fomenta su creatividad. Los programas de capacitación ayudan a los empleados a ser más independientes y creativos cuando enfrentan desafíos en su trabajo (Olivo, 2019). Es así

como, a través de la capacitación, los empleados pueden mejorar sus competencias y cualidades laborales, producir mayores beneficios individuales y colectivos y fomentar así el desarrollo empresarial.

4.1.3. ORGANIZACIÓN, PROCESOS Y METODOLOGÍAS

Escoger un sistema pertinente para un producto o servicio en particular es importante puesto que, en algunos casos, una metodología ágil, conservadora y rigurosa es más adecuada cuando se presentan cambios a última hora. Esto se hace con el objetivo que obtener mejores resultados y procesos de calidad. Sin embargo, no solo se debe tener en cuenta una buena metodología, sino que también una buena organización y planificación con el fin de lograr que los recursos sean aprovechados de la mejor forma posible (Zaldumbide, 2019).

Frente a la gestión de proyectos, al implementar metodologías de gestión, estas ayudan a poder estandarizar, estructurar y organizar los métodos de trabajo; es decir, enfocar todos los proyectos de la misma manera y aprender de los errores, dando como resultado un proceso de mejora continua. En otras palabras, una metodología es una gran herramienta para generar eficiencia a medida que se utiliza y obtener ciertos beneficios como: organizar los tiempos del proyecto, brindar herramientas para estimar tiempos y costos correctamente, ayudar a gestionar y minimizar los riesgos del proyecto, mejorar la relación costo-beneficio de los recursos y desarrollar las habilidades del equipo; asimismo, con un enfoque adaptado y estandarizado, es posible reducir los riesgos de implementación y mejorar el trabajo (Barón et al., 2021).

4.1.4. SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES

La satisfacción laboral es respectivamente equitativa a la responsabilidad, estímulo, motivación y rendimiento de un empleado con la empresa. En otras palabras, cuando el empleado se siente satisfecho, su compromiso con la empresa será mayor y por ende se generará un mejor rendimiento. Todas las empresas tienen como objetivo aumentar la productividad y la competitividad; por ello, es necesario llevar a cabo y estructurar una estrategia para obtener un nivel alto de satisfacción en cada uno de los trabajadores de la empresa. La tabla 3 permite identificar 10 factores que determinan el nivel de satisfacción de los empleados.

Tabla 4. Factores que influyen en el nivel de satisfacción de los empleados.

Factores		
1	Preocuparse por cada uno de los trabajadores	
2	Espacios de trabajo en donde los trabajadores puedan participar	
3	Recibir constantemente capacitaciones	
4	Respeto a los empleados	
5	Comentarios constructivos y positivos	
6	Buen ambiente organizacional	
7	Los líderes deben velar porque los empleados no renuncien	
8	Seguir las políticas laborales	
9	Fortalecer las habilidades cognitivas	
10	Sentirse seguros e importantes	

Fuente: elaboración propia a partir de (Barón et al., 2021).

Si bien, tanto el compromiso de los empleados como la satisfacción de los empleados se relacionan con resultados significativos, Pedraza (2020) dice que la satisfacción es un término más amplio y algunas facetas de la satisfacción no se relacionan bien con el desempeño; sin embargo, el compromiso de los empleados predice la satisfacción laboral y se correlaciona con muchos resultados comerciales deseables.

La teoría de la motivación y la higiene del psicólogo Frederick Herzberg postula que el compromiso depende de dos conjuntos de factores: factores de motivación como el trabajo desafiante y el reconocimiento de los empleados y factores de higiene como la compensación y los beneficios, la seguridad y las condiciones de trabajo. Los factores de higiene son requisitos previos para la satisfacción y la retención en el trabajo. Los factores de motivación son los que impulsan el compromiso (Salazar, 2019). Cuando los empleados experimentan satisfacción laboral, es menos probable que busquen otro empleo. Ahora bien, Pedraza (2020) propone cinco formas en que los empleadores pueden ayudar a garantizar la satisfacción laboral de sus empleados: hacer que el trabajo tenga sentido, invertir en formación y desarrollo profesional, proporcionar una compensación adecuada, dar flexibilidad y autonomía a los empleados y brindar reconocimiento a los empleados.

4.1.5. MOTIVACIÓN Y COMPROMISO

Las principales razones por las que una persona deja un trabajo son la falta de estímulo y trabajar en un entorno molesto. Es por esto que al estimular las relaciones laborales, se logra que los trabajadores tengan un alto grado de responsabilidad con la empresa, lo que lleva a altos niveles de motivación y compromiso (Salazar, 2019).

Talledo y Amaya (2020) añaden que el estímulo regular de los equipos de gestión ayuda a crear un entorno profesional en el que las personas pueden crecer y superar desafíos; de igual forma, encontrar nuevos retos para resolver, aumenta la motivación y

agrega compromiso ya que las tareas repetitivas pueden volverse aburridoras. Motivar a cada uno de los empleados con estímulos hace que se sientan más apreciados y apoyados por las empresas y por esta razón se motivan a ser mejores y desafiarse día con día. Por esta razón, un empleado motivado, contribuye con el éxito y aumento de la competitividad organizacional.

Un enfoque de la motivación de los empleados ha sido considerar los "complementos" del trabajo de un individuo como los factores principales para mejorar el desempeño. Muchos teóricos modernos, proponen que la motivación que siente un empleado hacia su trabajo tiene menos que ver con las recompensas materiales que con el diseño del trabajo en sí. Por otra parte, algunas consecuencias de la baja motivación de los empleados incluyen el ausentismo y la alta rotación, los cuales son muy costosos para cualquier empresa (Guirado et al., 2019).

Si bien la terminología cambia, los principios de la motivación de los empleados permanecen relativamente sin cambios con respecto a los hallazgos de hace más de medio siglo en donde para 1950 se demostró que los trabajos altamente segmentados y simplificados dieron como resultado una menor moral y rendimiento de los empleados. Las palabras de moda de hoy incluyen empoderamiento y trabajo en equipo. El empoderamiento otorga autonomía y permite que un empleado se apropie de las ideas y los logros, ya sea actuando solo o en equipo (Talledo y Amaya, 2020).

4.1.6. LIDERAZGO

Es importante tener un líder dentro de su empresa, para escoger el tipo correcto de liderazgo es crucial. Un líder autoritario es elegido o designado por terceros, mientras que un líder democrático puede ser votado. Un buen líder valora una variedad de rasgos. Estos incluyen la escucha activa, la comunicación abierta y la empatía. También intentan fomentar empleados productivos a través de la búsqueda constante de trabajo de la más

alta calidad y lugares de trabajo más competitivos. Por el contrario, los malos líderes empujan a sus trabajadores hacia la baja productividad y calidad (Hernández, 2021).

En el día a día, una organización pasa por muchos procesos diferentes y encuentra numerosos obstáculos que deben superarse que pueden conducir a la pérdida de vista del panorama general y el objetivo final; es por esto por lo que un líder se convierte en el actor responsable de garantizar que los empleados estén motivados y comprometidos con el éxito de la organización. Esto incluye elevar y mantener la moral asegurándose de que cada empleado comprenda el papel vital que desempeña en el negocio y que sea valorado por su contribución (Falero, 2022).

Para terminar, aunque el concepto “productividad” no sea característico de la “calidad” estas mantienen una estrecha relación debido a que puede hacer alusión a las cualidades de la producción, así como a la calidad de los bienes y servicios producidos (Hernández, 2021). Para entender un poco más estos dos conceptos, a continuación, se da a conocer que la productividad hace referencia al número de productos elaborados o a la cantidad de contratos realizados. Por esta razón se puede decir que una empresa es productiva cuando tienen un buen nivel de producción y toda su mercancía es comercializada y la calidad es lograr la perfección en todos y cada uno de los productos sin tener en cuenta el nivel de producción (Falero, 2022).

La productividad y la calidad de acuerdo con Vélez et al (2019), se tratan como dos conceptos distintos del rendimiento, sin olvidar que como se mencionó anteriormente, la productividad también hace alusión a que tanta calidad tiene un bien o servicio ofrecido y es por ello por lo que no se puede sugerir que una empresa es productiva si su rendimiento es eficiente pero su calidad en los productos y servicios es deficiente. Porque muchas empresas solo se centran en el flujo de producción y se les olvida que para tener una buena rentabilidad y rendimiento la calidad también debe ser eje central de la organización.

4.2. EMPRESAS SANTANDEREANAS DEL SUBSECTOR DE TRANSPORTE TERRESTRE QUE IMPLEMENTARON LA CERTIFICACIÓN ISO 9001:2015

Como se mencionaba anteriormente, el vínculo entre la calidad y competitividad trae grandes ventajas para las empresas puesto que gracias a esta relación, logran conseguir un aumento en sus ingresos. En este sentido, se mencionan a continuación algunas empresas de Santander, pertenecientes al subsector de transporte que han optado por el proceso de implementación y certificación de ISO 9001:2015 que sin lugar a duda ha contribuido de manera significativa con la mejora de sus procesos y calidad de sus servicios y productos.

4.2.1. COOPERATIVA SANTANDEREANA DE TRANSPORTADORES LIMITADA “COPETRAN”

Inicialmente se encuentra Copetran, empresa certificada por el Instituto de Normas Técnicas, Icontec, con el programa ISO 9001 de gestión de calidad en diciembre de 2005. La institución prestadora del servicio de asesorías con fines de acreditación fue la Universidad Autónoma de Bucaramanga. Gracias a la aprobación de sus estatus por parte del Ministerio de Economía, actualmente prestan el servicio de transporte de pasajeros, carga y previsión y servicios especiales (Copetran, 2023).

Figura 9. Logo Copetran



Fuente: tomado de (Copetran, 2023).

Considerando que su horizonte institucional se enfoca a la prestación de servicios y soluciones integrales de transporte terrestre bajo estándares elevados de calidad y seguridad y reconociendo el peso que ejerce la competencia, se implementó el Sistema de Gestión Integrado siguiendo las directrices de las normas NTCISO 9001, NTCISO 14001, entre otras bajo la política de calidad HSEQ. La certificación obtenida demuestra que es una empresa que propende por el cuidado de sus trabajadores, el cuidado y protección ambiental así como la prevención del daño a la propiedad, salvaguardando la vida de los pasajeros. Lo anterior, cumpliendo siempre con la normativa legal vigente colombiana, lo que la convierte en una de las empresas líderes en transporte de personas y carga a nivel departamental y nacional (Copetran, 2023).

4.2.2. BERLINAS DEL FONCE

La empresa Berlinas del Fonce está comprometida con prestar un servicio de transporte terrestre de calidad, de igual forma optimiza los recursos, posee un personal que se distingue por el liderazgo, aptitudes eficientes y cumplimiento de sus obligaciones y por llevar a cabo una mejora continua en el Sistema de Gestión de la Calidad con el propósito de aumentar constantemente la satisfacción de los clientes. Gracias a que la empresa mejora los procesos internos de forma frecuente, todo su personal trabaja en equipo para cumplir con sus actividades, con mayor compromiso y preocupación para que sus clientes reciban un servicio de transporte de calidad. La certificación ISO 9001:2015 los ha posicionado como una de las mejores empresas de transporte de Bucaramanga (berlinasdelfonce.com, 2023).



Fuente: (berlinasdelfonce.com, 2023).

4.2.3. TRANSTECOL

Figura 11. Logo corporativo empresa Transtecol.



Fuente: (Transtecol.com, 2020).

Por otra parte, la empresa Transtecol, líder en el sector de transporte terrestre quienes llevan sus procesos bajo la norma de calidad ISO 9001:2015: esto les ha brindado un mejor posicionamiento frente a la competencia. La certificación obtenida les permitió cumplir con uno de sus principales objetivos el cual se fundamenta en capacitar constantemente a sus trabajadores para que puedan brindar confianza a sus clientes y a su vez proporcionarles un servicio eficiente, de calidad y con soluciones a cada una de sus necesidades; asimismo, esta certificación les ha permitido soportar los mejores estándares de calidad en el servicio ofrecido a sus clientes (Ver Figura 11). Ahora bien, gracias a que la empresa logró certificarse bajo esta norma, se presentaron beneficios como el cumplimiento de los deberes y responsabilidades de los trabajadores, puntualidad en los puestos de trabajo, confiabilidad en los procesos organizacionales y mejor cumplimiento en las necesidades de los clientes. Actualmente, Transtecol es una empresa que se posiciona como una de las mejores en el sector de transporte terrestre lo que se debe al el continuo control en sus servicios, seguridad, liderazgo y puntualidad (Transtecol.com, 2020).

Figura 12. *Certificaciones obtenidas bajo la norma ISO*



Fuente: (Transtecol.com, 2020).

4.2.4. PRODECA S.A

Prodeca S.A es una empresa que brinda servicios de calidad en el transporte de carga terrestre en el territorio nacional, cumpliendo con los estándares de calidad, seguridad y tiempo de entrega en cada uno de los requerimientos de los clientes. La certificación recibida bajo la norma ISO 9001:2015 les ha permitido ofrecer condiciones de trabajo seguras, mediante la prevención de accidentes de trabajo y la protección de la la seguridad y salud de los trabajadores.

Figura 13. *Empresa Prodeca S.A.*



Fuente:(Prodeca.com, 2021).

Prodeca está encaminada al cumplimiento de cada uno de los servicios sin dejar de lado la calidad y pertinencia que se debe tener a la hora de cumplir con la atención al cliente. Esto hace que tenga un posicionamiento organizacional más efectivo y pueda

competir mejor con otras empresas del sector de transporte (Prodeca.com, 2021). Gracias a la certificación en calidad se establecieron las siguientes políticas: Control y Seguimiento para la Seguridad Vial; De Regulación de Horas de Conducción y Descanso; Integrada de Gestión; No Consumo de Alcohol Tabaco y Drogas y Para la Prevención del Acoso Laboral.

4.2.5. TRANSPORTES ASOCIADOS S.A

Es una empresa prestadora de servicios de transporte terrestre. Su principal propósito es satisfacer las necesidades de los clientes y generar en los empleados la seguridad, apoyo y respeto para que de igual forma logren cumplir con cada una de las actividades organizacionales. Transportes Asociados llevó a cabo la implementación y certificación de la norma ISO 9001:2015 en pro de mejorar su rendimiento, tener una mejor atención a los clientes y generar un mejor conocimiento y desarrollo en las habilidades de los trabajadores. Gracias a esto la empresa ha podido ofrecer mejores servicios, optimizar el liderazgo, tener una mejor evaluación del rendimiento de los empleados, manejar de forma más eficiente los procesos internos de la gestión y aumentar el desempeño de los empleados trayendo consigo el crecimiento económico y el posicionamiento organizacional (López, 2020).

Figura 14. Empresa Transportes Asociados S.A



Fuente: (López, 2020).

De igual forma, en la tabla 5 se presenta un cuadro comparativo en donde se exponen cada uno de los factores de la certificación de la calidad y cómo se llevan a cabo en las empresas conforme los hallazgos de la revisión bibliográfica y el análisis de los casos de éxito.

Tabla 5. Cuadro comparativo teniendo en cuenta cada factor de la calidad.

Empresas Factores	Copetran	Berlinas del Fonce	Transtecol	Prodeca	Transportes asociados
Preocuparse por cada uno de los trabajadores.	Cuida el bienestar del empleado	Tiene como fin lograr la satisfacción del trabajador	Transtecol se preocupa por cada uno de sus empleados ya que esto les permite tener un mejor compromiso con la empresa	Gracias al cuidado que les tienen a los trabajadores, la empresa mejora la productividad	La empresa cuida la salud y bienestar de cada trabajador
Espacios de trabajo en donde los trabajadores puedan participar.	Manejan espacios adecuados en donde los trabajadores pueden aumentar la productividad	Gracias a los espacios adecuados que se encuentran en la empresa Berlinas del Fonce los trabajadores mejoran el rendimiento laboral	Cuentan con espacios en donde los trabajadores pueden exponer sus intereses	Presentan un ambiente y seguro para cada uno de los trabajadores	Transportes asociados cuenta con espacios óptimos para aumentar el rendimiento de los empleados
Recibir constantemente capacitaciones.	Copetran cada instante realiza capacitaciones con el objetivo de desarrollar habilidades y actitudes	Implementar las capacitaciones en la empresa permitió mejorar la eficiencia de cada trabajador	Permitió mejorar las habilidades y actitudes de cada trabajador	La empresa Prodeca capacita a sus trabajadores de forma regular para mejorar su rendimiento	La puesta en marcha de formaciones incremento la rentabilidad en la organización
Respeto a los empleados.	El respeto en el entorno laboral es lo más importante para la empresa ya	Permite que los trabajadores expongan sus ideas sin ser irrespetados	Transtecol crea un ambiente en donde sus trabajadores sientan seguridad	Es importante respetar los valores de los trabajadores puesto que	La empresa fomenta el respeto de cada trabajador con el fin de

	que crea un ambiente de cordialidad			esto mejora el rendimiento de los empleados	evitar la violencia
Comentarios constructivos y positivos.	La empresa realiza comentarios constructivos cuando se quiere mejorar el trabajo de cada empleados	Berlinas del Fonce lleva a cabo críticas constructivas en pro de obtener beneficio empresariales	Realizar comentarios eleva la moral de los trabajadores	Ofrecer críticas constructivas en la empresa mejora el rendimiento de los trabajadores	Transportes asociados implementa comentarios positivos a sus empleados para mejorar la calidad en los procesos
Buen ambiente organizacional.	Copetran presenta un buen ambiente obteniendo un buen desempeño de los empleados	El clima organizacional motiva y satisface a los empleados	Transtecol tiene como fin motivar a sus empleados exponiendo un buen ambiente laboral	Prodeca mejora de forma permanente el clima laboral para que sus empleados se sientan más productivos	El ambiente optimo en la empresa genera satisfacción y crecimiento por parte de sus empleados
Los líderes deben velar porque los empleados no renuncien.	Realiza planes de incentivo y escucha activa para motivar a los empleados	Enfoca y delega actividades de forma eficiente para evitar que el trabajador se sienta sobre cargado	La empresa logra que los lideres lleven a cabo estrategias para mantener motivado a los trabajadores	Garantiza el bienestar físico y emocional fortaleciendo la motivación de los empleados	La empresa implementa programas de crecimiento para motivar a sus empleados
Seguir las políticas laborales.	Seguir las políticas permite a la empresa mejorar cada uno de los servicios ofrecidos	Berlinas cumple con las políticas laborales, lo cual les permite mejorar sus servicios	Transtecol es proactiva y vela por el cumplimiento de los objetivos y esto es gracias al control de las políticas laborales	Prodeca al seguir esta políticas laborales contribuye con el desarrollo de la organización	Las políticas laborales permiten a la empresa adaptarse a los cambios presentados en sus servicios
Fortalecer las habilidades cognitivas.	Gracias a la mejora de las habilidades y capacidades	La empresa constantemente vela con el mejoramiento	Los buenos resultados de la empresa se deben al	La empresa Prodeca mejora de forma	Gracias a la mejora de las capacidades de los

	cognitivas la empresa mejoro los servicios de calidad	de la habilidades ya que esto les permite mejorar la calidad	fortalecimiento de las habilidades cognitivas	frecuente la calidad en sus procesos gracias al refuerzo sus habilidades y capacidades	empleados la empresa logro un nivel de calidad más optimo
Sentirse seguros e importantes.	La empresa vela por que sus trabajadores se sientan importantes en pro de prevenir problemas a futuro	Berlinas del Fonce pone en marcha mecanismos para que sus empleados motivados en cada uno de sus puestos de trabajo	Gracias al buen trato otorgo a cada empleados la empresa logra mejorar sus procesos	Prodeca brinda seguridad a sus trabajadores lo cual evita riesgos en sus servicios	Transportes asociado dentro de sus objetivos es velar por que sus empleados de sientan seguros y claves en el crecimiento empresarial

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta el análisis anterior, se evidenció que gracias a la certificación de sus procesos bajo la norma ISO 9001:2015, se logró mejorar el servicio al cliente así como aumentar el bienestar laboral de sus empleados. En cuanto a la relación existente entre calidad y productividad, queda claro que las empresas deben tener en cuenta los factores que influyen en el nivel de satisfacción de los empleados, ya que de estos depende el mejoramiento del nivel productivo. Finalmente y considerando que existe una clara concomitancia entre productividad y calidad y que de esta relación es posible que las empresas logren su posicionamiento en el mercado, como lo evidenciado en los de éxito mencionados líneas arriba, resulta pertinente para la investigación, el proponer estrategias (como las mencionadas a continuación), dirigidas a las empresas del subsector de transporte santandereano en pro de lograr una ventaja competitiva y mejorar el servicio al cliente.

4.3. ESTRATEGIA DIRIGIDA A LAS EMPRESAS DEL SUBSECTOR DE TRANSPORTE TERRESTRE CON EL FIN DE AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD Y RESPUESTA AL CLIENTE

La forma más pertinente de lograr todos los objetivos organizacionales, aumentar el nivel de competencia y mejorar la atención al cliente, es llevando a cabo un plan de mejora de estrategia proporcionada por las normativas de la empresa, para este fin se han enunciado los siguientes puntos clave (Reyes, 2019):

- Estudiar cada una de las necesidades que tiene los individuos de la empresa, con el objetivo de mejorar y solucionar dichos problemas y de esa forma poder brindar una mejor atención a los clientes.
- Plan de mejora y comunicación de la estrategia a implementar y ejecutar por cada uno de los individuos de la empresa.
- Cumplir con la estrategia de mejora para lograr que la empresa sea más competitiva y mejore su atención y respuesta al cliente.
- Evaluación permanente y constante del rendimiento laboral para tener un control de la efectividad de la estrategia.

4.3.1. DIRECCIÓN DE ACCIÓN

Como primera actividad para el plan de mejora como estrategia competitiva, es necesario llevar a cabo una capacitación a los directivos, empleados administrativos y operativos y demás individuos pertenecientes a la organización en donde se evalúen las habilidades y destrezas, se aprenda sobre la importancia de un buen servicio y cómo identificar las necesidades de los clientes. Todo esto se realiza con el fin de mejorar el nivel de competitividad y atención al cliente. Las tablas 4, 5 y 6 contienen en resumen el contenido de los módulos generales de estrategia de capacitación.

Tabla 6. Primer módulo de la estrategia de capacitación

ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN	
Nombre del modulo	Servicio al cliente
Objetivo	Reforzar las competencias del personal con el propósito de mejorar las habilidades de atención al cliente.
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo ofrecer un servicio personalizado? • La clave de un buen servicio personalizado. • Calidad del servicio. • Conocer las necesidades del cliente.
Responsable	Gerente de la empresa
Participantes	Trabajadores de la empresa

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7. Segundo módulo de la estrategia de capacitación.

ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN	
Nombre del modulo	Comunicación y atención asertiva
Objetivo	Determinar los métodos pertinentes para cumplir con los requerimientos de los clientes con el fin el cumplir con sus necesidades y una buena atención.
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo tener una comunicación asertiva con el cliente? • Tipos de comunicación con el cliente. • Importancia de un buen servicio y comunicación. • Ventajas de la buena comunicación y atención al cliente. • Sistemas de comunicación y servicio al cliente.
Responsable	Gerente de la empresa
Participantes	Trabajadores de la empresa

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8. Tercer módulo de la estrategia de capacitación.

ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN	
Nombre del modulo	Estímulo y satisfacción laboral
Objetivo	Aumentar el estímulo laboral y la satisfacción de las necesidades de los clientes en pro de mejorar la competitividad.
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> • Características de un estímulo y satisfacción laboral • ¿Cómo lograr un buen estímulo laboral? • Estrategias de estímulo laboral y satisfacción del cliente.
Responsable	Gerente de la empresa
Participantes	Trabajadores de la empresa

Fuente: elaboración propia.

Es importante que la empresa inicie con estos tres módulos para que los empleados puedan conocer y capacitarse acerca de un buen servicio al cliente, atención, estímulo y satisfacción laboral. Ahora bien, como segunda actividad se presenta la estrategia de comunicación en donde se hace énfasis en las normativas de tránsito, en la forma en la que se debe conducir, el nivel adecuado de velocidad y la importancia de disminuir los riesgos en carretera. Finalmente, esta estrategia tiene como objetivo proteger a los clientes que están recibiendo un servicio de la empresa (Reyes, 2019).

Tabla 9. Estrategia de comunicación.

N°	Aspectos para mejorar	Actividades	Indicadores	Responsable	Plazo
1	Leyes de tránsito	Capacitación y evaluación de las leyes y señales de tránsito	Normativa de seguridad	Gerente y trabajadores	Semestral
2	Conducir con responsabilidad	No tener distracciones ni descuidos a la hora de conducir	Incumplimiento o infracciones	Gerente y trabajadores	Semestral
3	Programación de rutas	Organizar de forma adecuada cada una de las rutas	Horarios	Gerente y trabajadores	Semanal
4	Mecanismos de seguridad	Instalación de cámaras de seguridad	Perfeccionamiento	Gerente y trabajadores	Cada mes
5	Mantenimiento y control	Inspección y examen de las unidades de transporte de la empresa	Perfeccionamiento e innovación	Gerente y trabajadores	Cada año

Fuente: elaboración propia.

Como tercera y última estrategia para el plan de mejora en el aumento en la competitividad y atención al cliente, es necesario promover la motivación laboral en pro de que la empresa pueda constantemente mantener a sus empleados motivados ya que esto no solo logra un buen ambiente laboral, sino que a su vez pueden cumplir de una mejor forma las necesidades de los clientes. En conclusión, la estrategia “motivación laboral” genera beneficios positivos para las empresas puesto que logra en cada uno de los individuos la capacidad de liderazgo (Murillo y Cardona, 2020).

Tabla 10. Estrategia de motivación laboral.

Nº	Aspectos para mejorar	Actividades	Indicadores	Responsable	Plazo
1	Rendimiento laboral	Incentivos por el buen rendimiento laboral	Incentivos	Gerente y trabajadores	Cada mes
2	Agradecimiento laboral	Agradecimiento y reconocimiento por una actitud positiva	Agradecimiento	Gerente y trabajadores	Cada mes
3	Bienes necesarios	Brindar los bienes necesarios a los conductores	Bienes	Gerente y trabajadores	Cada mes
4	Desarrollo personal	Capacidad de crecer personalmente	Crecimiento personal	Gerente y trabajadores	Cada mes

Fuente: elaboración propia.

4.3.2. BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Para terminar, cabe mencionar que poner en marcha estas estrategias en las empresas puede generar beneficios para cada uno de los individuos y para ellas mismas.

Los siguientes puntos presentan los beneficios más representativos para las empresas (Murillo y Cardona, 2020):

1. Aumenta las habilidades y los conocimientos de los empleados acerca de cómo tratar a un cliente y como satisfacer cada una de las necesidades.
2. Promueve la calidad en el servicio y en la atención al cliente, volviendo a la empresa más competitiva en el mercado.
3. Cumplir con el buen trato a los clientes genera una fidelización en el servicio, logrando que la empresa pueda tener mejores capacidades empresariales.

5. CONCLUSIONES

Las empresas que logran tener un balance entre la calidad y la productividad, se vuelven más competitivas y con mejor posicionamiento en el mercado debido a que su rendimiento se vuelve más eficiente, el flujo de producción más constante y con trabajadores preparados para afrontar cada uno de los desafíos y requerimientos de los clientes.

Por otro lado, gracias a la relación entre la calidad y la productividad en las empresas, se puede generar con el tiempo un aumento en la competitividad organizacional ya que, mejora la atención al cliente, aumenta el rendimiento laboral y brinda a los usuarios excelentes servicios y productos.

La implementación de la norma ISO 9001:2015 en las empresas santandereanas analizadas dentro de los casos de éxito, trajo consigo grandes beneficios como la prestación de mejores servicios, permitió que empleados cumplieran con los requerimientos de cada uno de los clientes, contribuyó con el desarrollo y mejoramiento del liderazgo así como la creación de mecanismos estratégicos como fueron las capacitaciones para mejorar el desempeño laboral y las operaciones organizacionales.

La implementación de la ISO 9001 en las empresas analizadas, impactó directamente en su organización interna ya que al seguir la directriz de la norma, se logra mayor control sobre la productividad y la gestión de procesos. De igual forma, es posible reducir el costo de producción o fabricación lo que infiere que al tener control sobre los procesos, es normal que las empresas puedan reducir sus costos. Adicionalmente, los costos se reducen debido a la disminución en la cantidad de errores dentro del proceso, lo que finalmente se traduce en el aumento de la credibilidad. Este sistema de gestión de la calidad aumenta la satisfacción del cliente debido a que hay menos fallas en la producción y entrega del producto y/o servicio.

En síntesis, se puede deducir que es fundamental que las empresas ejecuten un plan de estrategias ya que esto las ayuda a ser más eficientes, tener un mejor rendimiento laboral y conocer los riesgos futuros que se pueden llegar a presentar por un desconocimiento en la calidad del servicio al cliente. En conclusión, la empresas logran aumentar los niveles de rendimiento de la organización, llevar a máximo la satisfacción del cliente y maximizar la competencia frente a las demás empresas del sector todo esto si implementan dentro de sus procesos un plan de mejora basado en estrategias claras y definidas.

Finalmente, con la definición de estrategias de mejora alineadas con la gestión de la calidad, la empresa tiene una ventaja competitiva frente a la competencia y los públicos internos y externos. La adopción de las normas ISO 9001 mediante la trazabilidad con las estrategias definidas, muestra a los empleados que la empresa quiere crecer y desarrollarse, siendo una buena oportunidad profesional. Esto motiva al personal a tener más productividad y calidad en sus puestos de trabajo.

6. RECOMENDACIONES

El éxito o fracaso de una empresa no solo depende de la calidad y la productividad, también está sujeta a los controles y análisis que se le realicen a cada uno de los procesos. Por este motivo es esencial que la gerencia pueda identificar las falencias presentadas en el interior de la organización por medio de estrategias que permitan conocer las necesidades del mercado y cómo tener una buena comunicación empleado-cliente para obtener resultados positivos y beneficios económicos.

Al realizar capacitaciones de forma regular, los trabajadores pueden llegar a aumentar su rendimiento y desarrollar habilidades que permitan no solo alcanzar sus objetivos organizacionales, sino que a su vez tengan la capacidad de satisfacer cada una de las necesidades y requerimiento de los clientes.

Por otra parte, se sugiere continuar con el desarrollo, documentación y divulgación de lo expuesto en las estrategias a toda la comunidad educativa por medio de la publicación en el repositorio institucional. Lo anterior permitirá generar una nueva cultura en donde se reconozca a la calidad como parte fundamental del crecimiento organizacional.

Continuar con el proceso de revisión pero esta vez enfocado hacia el entorno en donde se pueda contar con la participación de empresas de otros sectores con el fin desarrollar estrategias acordes a sus necesidades ya que a través de la mejora en sus procesos y un cambio de paradigma en la percepción que se tiene del modelo de negocio, se logrará alcanzar el propósito estratégico por medio del cumplimiento de los objetivos planteados.

Como recomendación final y en pro de profundizar en el tema objeto de estudio, se sugiere la revisión de otros sistemas de gestión como es el caso de la ISO 9004 “Gestión para el éxito sostenido de una organización - Enfoque de gestión de la calidad”. A través

del análisis cuantitativo del entorno empresarial y las cifras estadísticas se puede llegar a determinar si las pueden llegar a ser competitivas.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Africano Buitrago, J. E. (2022). *La norma ISO 9001:2015, las ventajas y ¿desventajas? En su aplicación* [Tesis de pregrado, Universidad Militar Nueva Granada, Colombia]. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/41456/AfricanoBuitrago.JoseEdwar.2022.pdf.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Alvaro de la Cruz, F. M. (2020). La gestión escolar y la calidad educativa en las instituciones educativas de nivel básico. *Revista y Educación*, 1(1), 44-55. <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0101202004>
- Aparicio Carmelino, D. A., y Huaman Florez, J. C. (2019). *Implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para mejorar la productividad en la empresa PowerTec Contratistas Generales S.R.L Cusco 2019*. [Tesis de pregrado, Universidad Andina del Cusco, Perú]. <https://repositorio.uandina.edu.pe/handle/20.500.12557/3923>
- Aragón Jaraba, J. J., y Arevalo Cabrera, A. F. (2019). *Análisis de transporte y embarque de carbón en los departamentos de Cesar, Guajira y Magdalena*. [Tesis de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia, Colombia]. <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/17181?mode=full>
- Araujo, R., Orellana, M., Cortéz, G., y Zambrano, J. (2020). Principios de gestión de la calidad en estudios a distancia de universidades privadas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 3, 460–481. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/33383>
- Barón Ramírez, E., García Estrella, C., y Sánchez Gárate, S. (2021). La inteligencia de negocios y la analítica de datos en los procesos empresariales. *Revista Científica De Sistemas E Informática*, 1(2), 38–53. <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/535/5352640005/5352640005.pdf>
- Barreto, L., y González, C. (2021). *Evaluación de la satisfacción del cliente en tramites académicos y administrativos en el programa de ingeniería ambiental de la universidad de córdoba a través del método Servperf*. [Tesis de pregrado,

Universidad de Córdoba, Córdoba].
<https://repositorio.unicordoba.edu.co/xmlui/handle/ucordoba/4121?locale-attribute=en>

Betloch Mas, R., Ramón Sapena, C., Abellán García, J., y Ramírez, P. (2019). Implantación y desarrollo de un sistema integrado de gestión de calidad según la norma ISO 9001:2015 en un Servicio de Dermatología. *Actas Dermo-Sifiliográficas*, 110, 92–101. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ad.2018.08.003>

Bulla Toro, H., y Calderón García, W. (2019). El nivel de innovación de las pequeñas y medianas empresas de Cali en los años 2016 y 2017. In *Revista de Ciencias Sociales*. [Tesis de pregrado, Universidad del Valle, Colombia]. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/16639/CB-0592745.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cabana Villca, R., y Pino Castillo, C. J. (2020). Modelo de gerencia sustentable para fortalecer la competitividad en las empresas del retail “supermercados” de la región de Coquimbo, Chile. *Contaduría y Administración*, 65(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2007>

Castaño Ramírez, A. D., y Arias Sánchez, S. (2021). *Efecto de la responsabilidad social corporativa en la reputación de las organizaciones: una revisión sistemática*. 23(40), 1–25. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.8859>

Casusol Morales, D. O. F. (2021). *Estrategia de comunicación de marketing para transmitir la ventaja competitiva de un instituto de idiomas a sus clientes, Chepén – 2020*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Trujillo, Perú]. <https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/18727>

Ceballos Ramírez, S. L., Lukau Quintero, C. E., y Duque Castaño, Y. P. (2019). Caracterización de los Operadores de Transporte Terrestre -OTT-en la exportación de flores procedente del oriente antioqueño. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 11(11), 59–67. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.22463/24221783.2612>

- Congreso de Colombia. (30 de diciembre de 1993). *Ley 105 de 1993*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=296>
- Congreso de Colombia. (20 de diciembre de 1996). *Ley 336 de 1996*.
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0336_1996.html
- Congreso de Colombia. (6 de agosto de 2002). *Ley 769 de 2002*.
http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_col_ley_769_2002.pdf
- Copetran. (2023). *Nuestra historia*. <https://www.copetran.com/nuestra-historia/>
- Corzo, D. (2021). Análisis de tendencias de la tasa de ocupación en el sector turístico de Santander - Colombia durante la emergencia sanitaria de la pandemia covid-19 en el periodo marzo a junio 2020. *Revista-Red de Estudios Sociales*, 4, 8–20.
<https://bit.ly/3QZPkjX>
- Coz Torre, C. A. (2019). *Financiamiento y capacitación factores que inciden en el crecimiento y calidad de las empresas ferreteras en el distrito de Ayacucho, 2017*. [Tesis de pregrado, Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, Perú].
<https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/10920>
- Delgadillo Luján, C. A. (2020). Percepciones sobre la certificación ISO 9001:2015 sistemas de gestión de calidad en la UPAL. *Orbis Tertius - UPAL*, 4(7), 113–130.
<https://www.biblioteca.upal.edu.bo/htdocs/ojs/index.php/orbis/article/view/15>
- Díaz González, F. J., y Razuri Ruiz, M. S. (2021). *Gestión por procesos para la empresa importaciones y servicios EIRL con el fin de lograr certificación ISO 9001:2015, Trujillo 2021*. [Tesis de pregrado, Universidad Privada Antenor Orrego, Perú]. <https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/8128>
- Díaz Valbuena, N. J., Leal Guerra, M., y Urdaneta Montiel, A. J. (2018). ADN organizacional y productividad en las empresas familiares. *Desarrollo Gerencia*, 10(1), 105–122.
<https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/2987>
- Falero Rivera, A. F. (2022). *Propuesta de un modelo de liderazgo empresarial que contribuya a dar solución a los retos del siglo XXI*. [Tesis de maestría, Universidad EIA, Colombia]. <https://repository.eia.edu.co/handle/11190/5369>

- Fontalvo, T., Delahoz Dominguez, E., y Morelos, J. (2021). Diseño de un sistema integrado de gestión de la calidad para programas académicos de educación superior en Colombia. *Formación Universitaria*, 14(1), 45–52. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000100045>
- Fragozo Barros, J. (2020). *Análisis del transporte de carga terrestre en los últimos tres años en Colombia* [Tesis de posgrado, Universidad Simón Bolívar, Colombia]. https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/6875/Análisis_Transporte_Carga_Terrestre_Últimos_3años_Colombia_Resumen.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Giraldo Gantiva, P. A., Monroy, F. J., y Santamaria, L. X. (2019). *Trabajo en equipo para mejorar la calidad laboral*. [Tesis de pregrado, Universidad Católica de Colombia, Colombia]. <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/24011>
- Gómez Coello, R. D. (2021). Mejora de la productividad en la producción de calzado en la empresa “Facalsa” de la ciudad de Ambato, mediante la estandarización de tiempos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 7798–7807. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/876>
- Gómez Osorio, V. A. (2021). *Análisis de los procesos de control interno y normalización en las pequeñas empresas de la ciudad de Medellín*. [Tesis de pregrado, Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria, Colombia]. <https://dspace.tdea.edu.co/handle/tdea/1798>
- Guerrero, D. (2020). La cultura organizacional como elemento competitivo de las empresas turísticas en Colombia. *Revista Espacios*, 41(24), 798–1015. <http://www.revistaespacios.com/a20v41n24/a20v41n24p25.pdf>
- Guerrero Ramírez, G. A. (2020). *Propuesta de diseño del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 Cooperativa Integral de transportadores de SanFrancisco LTDA. “Cotrasanfrancisco.”* [Tesis de pregrado, Universidad de Cundinamarca, Colombia]. <https://bit.ly/3iXl0c2>
- Guirado, D., García, M., y Ros, A. (2019). La motivación laboral: una revisión de la literatura. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*.

<https://bit.ly/3H5oG4G>

- Gutiérrez Muñoz, C. C., y Mora Jiménez, L. F. (2021). *Desafíos de las pymes en Colombia para certificarse en Gestión de Calidad* [Tesis de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia, Meta, Colombia]. https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/34521/1/2021_desafios_pymes_Colombia.pdf
- Henao, L. (2020). *Calidad de servicio y valor percibido como antecedentes de la satisfacción de los clientes de las empresas de telecomunicaciones en Colombia*. 65, 6–7. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7504746>
- Hernández Gómez, G. (2021). Emprendedurismo y liderazgo empresarial en las organizaciones del siglo XXI. *Revista Fidélita*, 2(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.46450/revistafidelitas.v2i1.31>
- Hernández Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas Cuantitativa, Cualitativa Y Mixta* (S. A. de C. V. McGraw-Hill Interamericana Editores (Ed.)). <https://bit.ly/3ZZnJn6>
- Huaygua Apaza, M., Cedeño Menéndez, Y. T., y Coral, B. V. (2021). Uso de normas de calidad estudio comparado de empresas atuneras en la ciudad de Manta-Ecuador (2018-2019). *ECA Sinergia*, 12(2), 60–68. <https://www.redalyc.org/journal/5885/588569075006/html/>
- Hurtado Bautista, F. (2018). *La gestión de calidad y su influencia en los beneficios de las mypes del sector-rubro restaurantes del Óvalo de Santa Anita, distrito de Santa Anita, Lima 2018*. [Tesis de pregrado, Universidad Católica los Ángeles Chimbote, Perú]. <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/11212>
- Izquierdo Espinoza, J. R. (2021). La calidad de servicio en la administración pública. *Revista Científica Horizonte Empresarial*, 8(1), 425–437. <https://doi.org/https://orcid.org/0000-0001-6827-273X>
- Jamanca Ríos, G. D. (2019). *Diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 aplicando herramientas lean en los procesos comerciales de una organización educativa*. [Tesis de pregrado,

F-DC-125

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO
DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA,
EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 1.0

Universidad ESAN, Perú].
<https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/1805>

López Camacho, J. R. (2020). *Diseño, documentación e implementación del sistema de gestión de calidad en la empresa TRANSPORTES ASOCIADOS S.A. según la norma NTC ISO 9001: 2015*. [Tesis de pregrado, Universidad Pontificia Bolivariana, Colombia]. <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/9151?show=full>

Lucero Narváez, J. C., Hidalgo Flor, R., y Cueva Sánchez, E. (2020). Gestión de calidad en micro y pequeñas empresas de servicio automotriz ecuatoriano. *Revista Internacional De Administración*, 8, 11–33.
<https://doi.org/https://doi.org/10.32719/25506641.2020.8.9>

Macías Quiroz, V. A., y Vera Pico, A. V. (2022). *Marketing estratégico para el incremento de las ventas del producto Glass Cleaner de la Empresa Tecnoquim S.A., ciudad Guayaquil*. [Tesis de pregrado, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Ecuador]. <https://bit.ly/3HpG2ul>

Mahecha Antolínez, H. S. (2020). *Propuesta para la normalización del alcance a través de una -PMO- para proyectos en la empresa Ingenia Soluciones S.A.S*. [Tesis magistral, Universidad Santo Tomas, Bucaramanga, Colombia]. <https://core.ac.uk/download/pdf/223029789.pdf>

Martínez, L., y Kadi, O. (2019). Logística integral y calidad total, filosofía de gestión organizacional orientadas al cliente. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4, 202–232. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7062704>

Martínez Rojas, A. B., Laguado Ramírez, R. I., y Flórez Serrano, E. G. (2018). Factores de éxito de la certificación ISO 9001 en empresas de Cúcuta y su Área Metropolitana. *Estudios Gerenciales*, 34(147), 216–228.
<https://www.redalyc.org/journal/212/21256159009/html/>

Matabanchoy Tulcán, S. M., Álvarez Pabón, K. M., y Riobamba Jiménez, O. D. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018. *Universidad y Salud*, 21(2), 176–187.
<http://www.scielo.org.co/pdf/reus/v21n2/2389-7066-reus-21-02-176.pdf>

- Medina, B., Gasca, M., y Camargo, L. (2019). Modelo de transferencia tecnológica para la competitividad de medianas empresas. *Revista Espacios*, 40(42), 18. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n42/19404218.html>
- Mejía Jervis, T. (2018). *Investigación descriptiva: características, técnicas, ejemplos*. <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva/>
- Mincit. (11 de octubre de 2019). *Cinco desafíos de calidad de las Pymes para avanzar en competitividad y llegar a más mercados*. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/premio-colombiano-calidad-para-la-exportacion>
- Ministerio de Transporte. (31 de julio de 2002). *Decreto 1609 de 2002*. Minambiente.Gov.Co.
- More Macarlupu, D. E. (2021). *Implementación del área de marketing en una empresa emergente del rubro de ingeniería y construcción en el marco de los inicios de la década del 2010*. [Tesis de pregrado, Universidad de Piura, Perú]. <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/5155>
- Moreno Suárez, K. D., y Mendoza Luna, H. (2022). *Diseño y documentación del Sistema de Gestión de Calidad conforme a la Norma ISO 9001:2015 en la empresa Rulay Empresarial* [Tesis de pregrado, Unidades Tecnológicas de Santander, UTS, Colombia]. <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/9755/FDC125.Informe.Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Muñoz Gálvez, G. (2019). Ventaja comparativa y vigilancia tecnológica. *Revista Grindda*, 1, 30–41. <https://revistas.sena.edu.co/index.php/GRINNDA/article/view/2721>
- Muñoz Marichin, D. (2022). *Gestión del talento humano y competitividad de los servidores de la Red de Salud Datem del Maraón - 2021*. [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo, Perú]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/79500>
- Murillo Gil, D. C., y Cardona Rendón, M. (2020). *Estrategias de mejoramiento para los procesos logísticos de transporte*. [Tesis de pregrado, Institución Universitaria

- Esumer, Colombia]. <https://bit.ly/3Xy4T4O>
- Nievas, M. F. (2020). *Planificación Estratégica para la Empresa A. J. y J. A. Redolfi para aumentar la rentabilidad mediante la ventaja competitiva a través de tecnología y recursos humanos*. [Tesis de pregrado, Universidad siglo 21, Argentina]. <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/21928>
- Olivo Retuerto, G. J. (2019). *La gestión de calidad bajo el enfoque de las ventajas competitivas en las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro actividades de alojamiento, en la provincia de Huaraz, 2017*. [Tesis de pregrado, Universidad Católica los Ángeles Chimbote, Perú]. <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/19257>
- Organización Internacional de Normalización (ISO). (2012). *ISO 39001*. <https://bit.ly/3wp39z5>
- Organización Internacional de Normalización. (ISO). (2015). *ISO 9001:2015*. <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/>
- Pacheco Espitia, A. P., y Ávila García, B. del C. (2021). Implementación del etiquetado de zumo de corozo (*Bactris guineensis*) con la finalidad que cumpla los criterios de calidad e inocuidad. *Gestión Competitividad E Innovación*, 9(1), 11–16. <https://pca.edu.co/editorial/revistas/index.php/gci/article/view/132>
- Parente Laverde, A. M., y Macias, J. L. (2020). Desempeño exportador, orientación al mercado y estrategias de adaptación de pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25, 920–937. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/33174>
- Pedraza Melo, N. A. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 30(73), 9–23. <https://doi.org/https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>
- Peterdy, K. (2022). *Ventaja competitiva*. 27 de Octubre. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/competitive-advantage/>

- Presidencia de la República. (5 de febrero de 2001). *Decreto 171 de 2001*.
https://www.redjurista.com/Documents/decreto_171_de_2001_ministerio_de_transporte.aspx
- Presidencia de la República. (5 de febrero de 2001). *Decreto 173 de 2001*.
<https://bit.ly/3iUXJsC>
- Presidencia de la República. (21 de noviembre de 2003). *Decreto 3366 de 2003*.
https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=10797
- Presidencia de la República. (2 de mayo de 2005). *Decreto 1347 de 2005*.
https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=16397
- Presidencia de la República. (12 de febrero de 2013). *Decreto 198 de 2013*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=51786>
- Presidencia de la República. (26 de mayo de 2015). *Decreto 1079 de 2015*.
<https://www.mintransporte.gov.co/descargar.php?idFile=12801>
- Presidencia de la República. (10 de agosto de 2016). *Decreto 1310 de 2016*.
https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=75233
- Prodeca.com. (2021). *Prodeca*. <https://prodeca.com.co/>
- Ramos Galarza, C. (2021). Diseños de investigación experimental. *CienciAmérica: Revista de Divulgación Científica de La Universidad Tecnológica Indoamérica*, 10(1), 1–7. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7890336>
- Reyes Rocafuerte, O. J. (2019). *Estrategias de servicio para fortalecer la competitividad de la compañía de transporte salisel S.A., Cantón la Libertad, provincia de Santa Elena, año 2018*. [Tesis de pregrado, Universidad Estatal Península de Santa Elena, Ecuador]. <https://bit.ly/3WTwAUI>
- Robles Basurco, G. A. (2020). *Implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) bajo el enfoque de la norma ISO 9001:2015, en una empresa que brinda servicios de seguridad informática y de la información*. [Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica del Perú, Perú].
<https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/3221>

Rojas Preciado, W., Capa Benítez, L. B., y Sánchez Cuenca, M. E. (2019).

- Complementariedad del sistema de gestión de la calidad (SGC) de la educación superior ecuatoriana y el SGC ISO 9001. *Revista Espacios*, 4(2), 19. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n02/a19v40n02p19.pdf>
- Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y., y Romero, M. (2020). Estrategia y ventaja competitiva binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(4), 465–475. <https://www.redalyc.org/journal/280/28065077034/html/>
- Salazar Marmolejo, L. (2019). Satisfacción laboral y desempeño. *Revista de Investigación En Ciencias Estratégicas*, 6(1). <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/9384>
- Soledispa Cañarte, B. J., y Alfonso Porraspita, D. (2018). La Gestión de personas y su impacto en el desarrollo organizacional. *Avances*, 20(2). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6513203>
- Talledo, M., y Amaya, P. (2020). Motivación y compromiso laboral en conductores de transporte terrestre de personas, Trujillo-Perú, 2019. *Revista Ciencia y Tecnología*, 16(3), 77–86. <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/3015>
- Tenorio Almache, J. L., Tovar Arcos, G. R., y Almeida Vásquez, O. I. (2019). Los manuales de procedimientos como base sólida de un emprendimiento. *Revista Científica FIPCAEC*, 4(1), 194–210. <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/109>
- Transtecol.com. (2020). *Transtecol*. <https://www.transtecol.com.co/>
- Trujillo Paredes, D. (2019). *La gestión de la calidad y su influencia en los beneficios de las micro y pequeñas empresas del sector servicios - rubro restaurantes de la AV. Ancash, distrito de el Agustino, Lima, 2018*. [Tesis de pregrado, Universidad Católica de los Ángeles Chimbote, Perú]. <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/11240>
- Ulloa, C. (2019). *Gestión de calidad y satisfacción del cliente como factor relevante en la propuesta de mejora en las micro y pequeñas empresas sector servicio rubro telecomunicaciones Otuzco, 2019*. [Tesis de pregrado, Universidad Católica los

Ángeles Chimbote, Perú].

<https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/18036>

Unterreiner, J., y Gisbert Soler, V. (2019). Pequeñas y medianas empresas y la norma ISO 9001. *3C Tecnología. Glosas de Innovación Aplicadas a La Pyme*, 8(3), 84–97.

Vasquez Vega, M. A. (2019). *Diseño de un sistema de gestión de calidad basado en la ISO9001:2015 para la empresa plásticos Industriales S.R.L.* [Tesis de pregrado, Universidad Mayor de San Andres, Bolivia].

<https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/21539>

Vélez Bernal, O. I., Beltrán Ríos, J. A., López Giraldo, J. A., y Arias Vargas, F. J. (2019). Asociatividad empresarial y liderazgo ambidiestro como generadores de innovación. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(2), 51–72.

<https://www.redalyc.org/journal/280/28059953005/html/>

Zaldumbide, O. (2019). Metodología para la gestión por procesos, un enfoque para la implementación. *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa*, 4(7), 31–43.

<https://bit.ly/3WxzIFI>

Zambrano Valdivieso, O., y Almeida Salinas, O. (2018). Mejora continua en productividad organizacional y su impacto en colaboradores. Colombia, 2017. *Desarrollo Gerencia*, 10(2), 82.

<https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/3033>

Zambrano Verdesoto, G. J. (2020). La gestión de relación con los clientes (CRM) en el desarrollo comercial de las empresas. *Espí-ritu Emprendedor TES*, 4(3), 49–64.

<https://doi.org/https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n3.2020.204>

Zavala Choez, F. N., y Vélez Moreira, E. M. (2020). La gestión de la calidad y el servicio al cliente como factor de competitividad en las empresas de servicios - Ecuador. *Dominio de Las Ciencias*, 6(3), 264–281.

<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1284>

Zgirskas, A., Ruževičius, J., y Ruželė, D. (2021). Beneficios de los Estándares de Gestión de Calidad en las Organizaciones. *Evangelos Grigoroudis*, 1(2), 154–166.

<https://www.mdpi.com/2305-6703/1/2/13/htm>