

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

1

**MECANISMOS E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA  
OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS DE IMPORTADORAS  
ASOCIADAS.**

Corporación Universitaria Remington.

Facultad de Ciencias Empresariales.

Administración de Empresas y Finanzas.

Leidy Yohana Serna Ruiz.

Manuela Correa Gil.

Trabajo de grado Práctica Empresarial

2024

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

2

**Agradecimientos**

Quisiera dedicar este momento de finalizar el presente proyecto de grado a aquellas personas que han hecho posible este proceso de aprendizaje de la siguiente manera:

- A Dios por tan grandes bendiciones en mi vida, por darme esa fortaleza y esa sabiduría necesaria para afrontar cada uno de los retos, y cada uno de los pasos de este recorrido.

- A mi familia, de quienes recibo cada día todo su amor y apoyo y con quienes aprendí a ser muy paciente. Por sus palabras de aliento y la entrega y los sacrificios que he presenciado en ellos, eso fue un aliciente para dar siempre lo mejor de mí.

- A mis profesores y tutores, cuyo seguimiento, sus recomendaciones, sus conocimientos y su dedicación y compromiso han sido la mejor guía para mi formación como estudiante universitario.

Este es también un logro de ustedes.

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

3

**Tabla de Contenidos**

Resumen.....	5
Palabras clave.....	6
Problemática abordada en la práctica o pasantía .....	7
Objetivos.....	20
Metodología.....	21
Resultados.....	26
Referencias.....	44

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

4

**Tabla de figuras**

Figura 1: Fachada Importadoras Asociadas.....	7
Figura 2: Producto Impulsador Aveo.....	12
Figura 3: Organigrama General de Importadoras Asociadas.....	14
Figura 4: Área de Gestión Integral de Riesgos.....	15
Figura 5: Flujograma de Procedimiento de Control de documentos (calidad).....	27
Figura 6: Flujograma de Procedimiento de Revisiones de Calidad.....	27
Figura 7: Flujograma de Procedimiento Acciones Correctivas (Calidad).....	28
Figura 8: Flujograma de Procedimiento de Afiliaciones y Seguridad Social GGHH.....	28
Figura 9: Flujograma Procedimiento de Sistemas.....	29
Figura 10: Flujograma de Mercancía Clasificada Obsoleta (Comercial).....	30
Figura 11: Flujograma de Procedimiento Domicilios (Distribución).....	30
Figura 12: Resumen del Procedimiento de Domicilios y Propuestas.....	31
Figura 13: Espina de Pescado.....	32
Figura 14: Imagen Formato de Inspección Puntos de Venta.....	34
Figura 15: Listado Maestro de Documentos.....	36
Figura 16: Cronograma de Actualización Documental.....	37
Figura 17: Ejemplo Organigrama de Niveles Jerárquicos.....	38
Figura 18: Cuadro de Clasificación Documental.....	38
<b>Tabla</b>	
Tabla I Resumen de la Metodología.....	24

## **TRABAJO DE GRADO**

### **Opción Práctica y Pasantía.**

5

#### **Resumen**

Este trabajo de grado presenta la optimización de los procesos internos de la empresa Importadoras Asociadas mediante la implementación de un sistema de gestión de calidad. La organización, dedicada a la comercialización de autopartes, evidencia problemas relacionados con la actualización de la documentación, la eficiencia de la operativa y la coordinación entre las áreas. Por medio de un enfoque metodológico mixto, en el que se combinan métodos cualitativos (revisión de la documentación, entrevistas y observaciones directas) y cuantitativos (análisis de los indicadores de gestión y encuestas de la satisfacción), se determinaron las oportunidades de mejora en las áreas de calidad, distribución y archivo.

Los resultados ponen de manifiesto la existencia de procesos internos que incurren fundamentalmente en la documentación no actual, así como en la entrega de la mercancía. Respecto a la solución de las problemáticas que han surgido, se han diseñado e implementado mejoras, actualizando manuales, elaborando flujogramas, así como mejoras de los controles de calidad.

Todo esto ha favorecido la aclaración de los procesos, la disminución de errores y un aumento en la satisfacción del cliente. Este trabajo tiene la capacidad de resaltar la importancia de la mejora continua y de la innovación en la gestión empresarial moderna, puesto que se muestra que la optimización de los procesos no solo conlleva un aumento en la eficiencia de la operativa, sino que también fortalece la competitividad de la organización. Los resultados obtenidos validan la eficacia de las estrategias implementadas, tomando a Importadoras

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

6

Asociadas como una empresa bien preparada para enfrentar los desafíos del entorno dinámico del sector de la industria automotriz.

**Palabras clave**

**Innovación, Optimización, Procesos, Transformación, Ahorro, gestión de calidad.**

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

7

**Problemática abordada en la práctica o pasantía**

Importadoras Asociadas es una empresa fundada en Medellín; inició sus operaciones en diciembre de 1969, con la comercialización y distribución de repuestos de la línea Zastava, marca que posteriormente se conoció como Fiat. A lo largo de los años, la empresa ha evolucionado significativamente, incorporando diversas marcas líderes del sector automotriz y ampliando su portafolio. Hoy en día, la empresa se ha consolidado en cuatro sociedades, posicionándose como una de las empresas con mayor presencia en ventas de autopartes a nivel nacional, respaldada por más de 20 marcas reconocidas y con más de 50 puntos de venta ubicados en diez ciudades del país, ubicando su sede principal en la dirección calle 36 #48-33, en el barrio La Candelaria, en el centro de Medellín (Importadoras Asociadas, s.f.)

**Figura 1: Fachada Importadoras Asociadas**



**Tomada de: Importadoras Asociadas (2024).**

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

8

Importadoras Asociadas opera en el sector de autopartes para vehículos livianos y pesados, estableciéndose en las zonas comerciales de las ciudades principales del país como lo son:

- Barranquilla: Importadora Celeste, Importadora Japón, Kimautos, Importadora Nipón Renault, Importadora Nipón Mayor.
- Bogotá: Importadora Celeste, Importadora Celeste (Bodega Chevrolet), Importadora Celeste Diesel (estanzuela), 2 Importadora Japón, 3 Kimautos, Kimautos Diesel (Estanzuela), Importadora Nipón, Nipón Mayor.
- Bucaramanga: Importadora Celeste, Importadora Japón, Kimautos, Importadora Nipón Volkswagen, Importadora Nipón Mayor,
- Cali: Importadora Celeste, Importadora Celeste (Bodega Chevrolet), Importadora Japón, Kimautos, Importadora Nipón, Importadora Nipón Mayor.
- Cúcuta: Importadora Celeste, Importadora Japón, Kimautos, Importadora Nipón Volkswagen, Importadora Nipón Mayor.
- Cartagena: Importadora Celeste, Importadora Japón, Kimautos, Importadora Nipón Mayor.
- Medellín: Importadora Celeste, Importadora Japón, Kimautos, Importadora Nipón Renault, Importadora Nipón Volkswagen, Importadora Nipón Mayor.
- Pasto: Importadora Celeste, Kimautos, Importadora Nipón Mayor.
- Pereira: Importadora Celeste, Importadora Japón, Kimautos, Importadora Nipón Mayor.

## **TRABAJO DE GRADO** **Opción Práctica y Pasantía.**

9

- Villavicencio: Importadora Celeste, Importadora Japón, Kimautos, Importadora Nipón Mayor (Importadoras Asociadas, s.f.).

La empresa a lo largo de su trayectoria ha logrado especializarse en:

- Ventas de repuestos al detal
- Ventas institucionales
- Ventas a compañías de seguros
- Bodegas de venta al por mayor de las marcas ACDelco, Motrio, Castrol, Motorcraft, OmniCraft; además de otras importantes marcas OEM (Importadoras Asociadas, s.f.).

Por otra parte, el propósito esencial del trabajo de grado es facilitar una clara orientación en atención a los objetivos que se pretende alcanzar, partiendo de los valores y de los principios que caracterizan esta voluntad y perspectiva de futuro. La misión representa la razón para existir, la forma en la cual se desea influir en la comunidad y el sector en el que se trabaja; la visión representa las metas a largo plazo que se quieren alcanzar, los principios empresariales como los valores que guían el proceso de decisión y de actuación a lo largo del camino hacia el éxito. A continuación, se enuncian la misión, la visión y los principios empresariales; los cuales constituyen la base sobre la que debe sustentarse la evolución y proyección de este trabajo de grado.

En un sector altamente competitivo como el de autopartes en Colombia, la empresa ha logrado diferenciarse al establecer como misión:

## **TRABAJO DE GRADO** **Opción Práctica y Pasantía.**

10

“Garantizar la disponibilidad de autopartes para todos sus clientes en Colombia, ofreciendo asesoría, servicio y optima relación precio – calidad y garantía, respaldados humanamente capacitado” (Importadoras Asociadas, s.f.).

Para Importadoras asociadas es muy importante el crecimiento orientado al logro, su propuesta representa la consolidación en el mercado estableciendo como visión:

“Ser el principal distribuidor de autopartes para vehículos livianos y pesados en Colombia para el año 2030, con presencia en las principales ciudades del país y alcanzando el más alto nivel de satisfacción del servicio al cliente dentro del sector”  
(Importadoras Asociadas, s.f.)

Los principios de la organización (Importadoras Asociadas, s.f.)son:

- Brindan una atención oportuna y de excelencia a sus clientes.
- Se destacan en el compromiso con la ética empresarial en todos sus negocios.
- Fomentan el trabajo en equipo con gente comprometida y feliz.
- Apoyan el sistema de calidad como eje conductor de los procesos de la organización.
- Trabajan por el desarrollo integral de las personas en la empresa.

Finalmente, los valores corporativos que tiene la organización son:

- Compartir y escuchar
- Adaptabilidad

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

11

- Liderazgo y empatía
- Van más allá
- Cooperación
- Crear y resolver

En Importadoras Asociadas, se ofrecen repuestos originales y homologados de diversos tipos, cubriendo casi todas las referencias necesarias para satisfacer las variadas necesidades de los clientes, como se ilustra en la imagen II.

El portafolio de Importadoras Asociadas incluye varios productos como:

- **Baterías:** Permite la energía inicial necesaria para activar el motor de arranque y poner en marcha el motor de combustión interna. Actúa como un regulador de energía evitando variaciones en el voltaje y protegiendo los componentes eléctricos y electrónicos en el carro, mientras el motor esta apagado, la batería alimenta diversos sistemas eléctricos del vehículo como las luces, sistema de alarma, radio y otros dispositivos; mientras el vehículo está en marcha el alternador carga la batería y suministra energía a los sistemas del vehículo.
- **Kit de clutch:** Permite la transmisión de potencia desde el motor hacia la caja de cambios y, finalmente, a las ruedas. Su función principal es conectar o desconectar de las ruedas permitiendo cambios suaves de velocidad o de tensión del vehículo sin que el motor se apague.

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

12

**Figura 2: Producto Impulsador Aveo**



**Fuente: Elaboración propia (2024).**

## **TRABAJO DE GRADO**

### **Opción Práctica y Pasantía.**

13

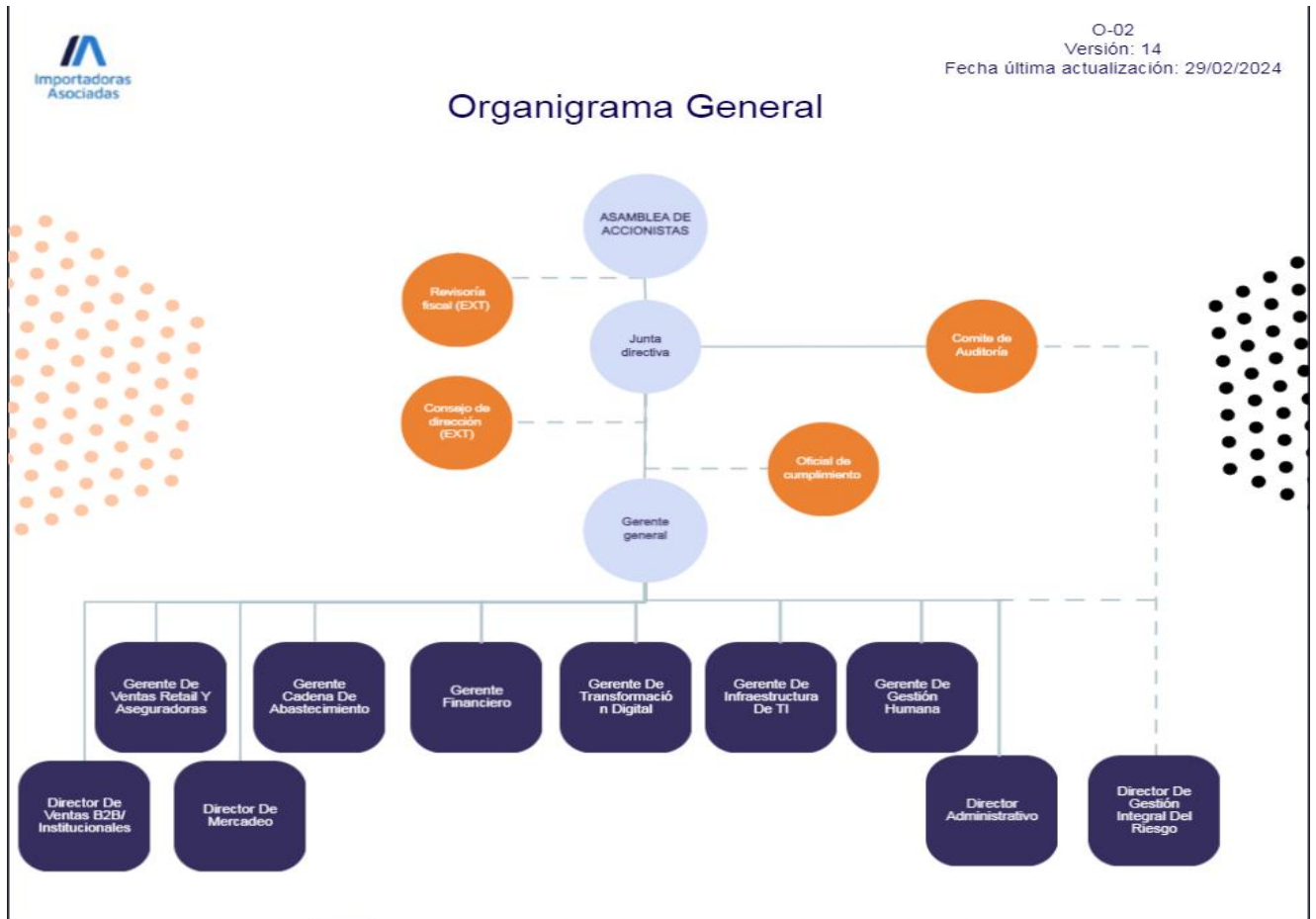
#### **Descripción del Área de Trabajo**

El área de calidad de Importadoras Asociadas se ubica en las oficinas principales en la ciudad de Medellín. Esta división se encarga de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), el cual está constituido por un conjunto de políticas, procesos y procedimientos que se integran con el fin de asegurar que los productos o servicios cumplan con los requisitos establecidos y satisfagan las necesidades de los clientes, mediante la planeación, implementación, verificación y mejora continua (Importadoras Asociadas, s.f.). Entre las actividades de y funciones que se realizan en esta área se incluyen:

- Definición de políticas, procesos y procedimientos.
- Identificación de procesos claves, desde la compra de productos hasta la atención postventa.
- Elaboración y control de documentos como: políticas, procesos, y procedimientos.
- Asegurar el establecimiento, implementación y mantenimiento de los procesos para el SGC.
- Programar auditorías internas al sistema de gestión de calidad, y velar porque se cumpla el programa establecido.
- Realizar el seguimiento de las acciones correctivas y preventivas hasta su gestión y cierre adecuado.
- Presentar informes sobre el desempeño del sistema de gestión de calidad a la dirección general.

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

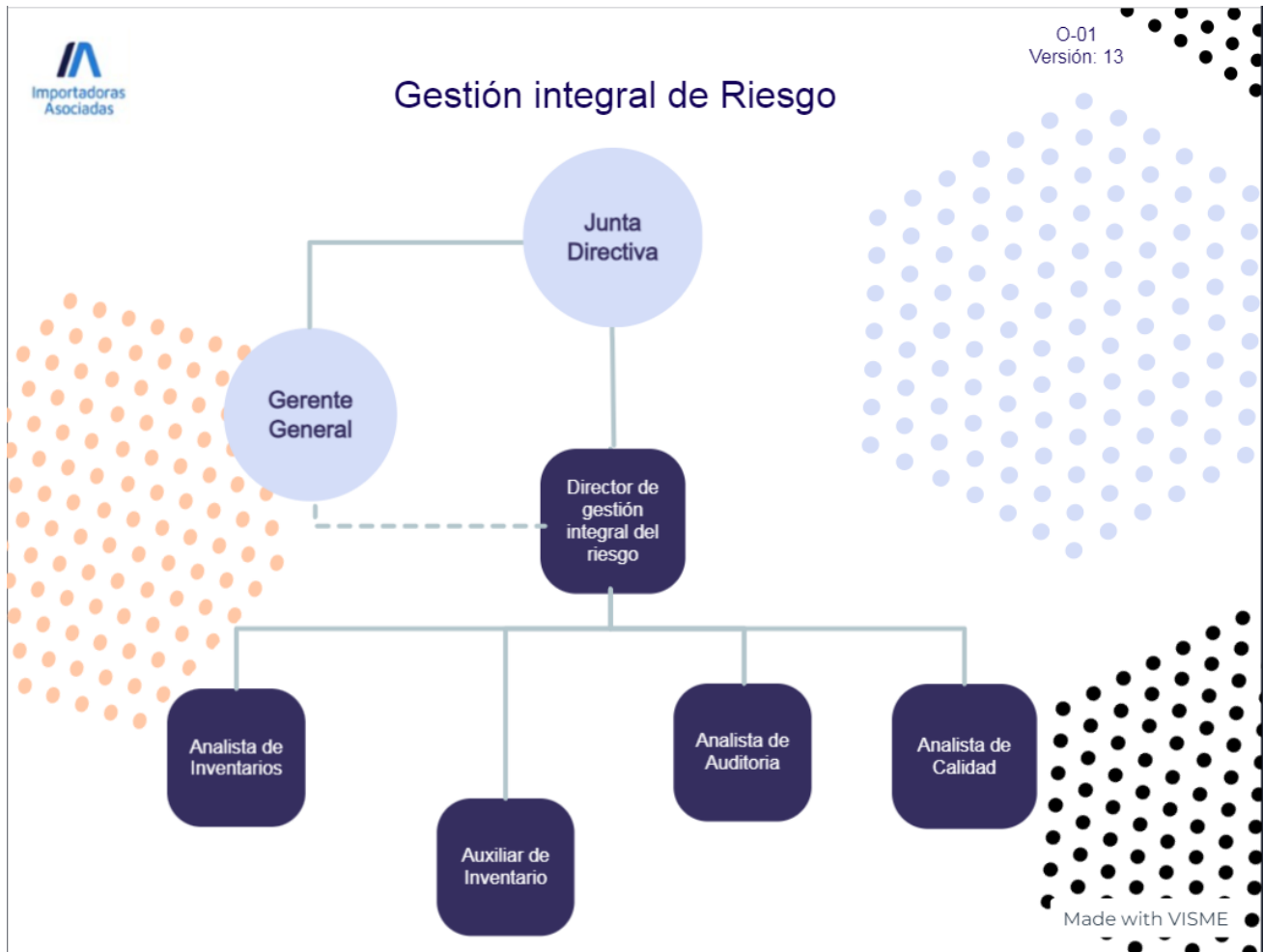
**Figura 3: Organigrama General de Importadoras Asociadas**



**Fuente: Importadoras Asociadas (2024).**

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

**Figura 4: Área de Gestión Integral de Riesgos**



**Fuente: Importadoras Asociadas (2024).**

## **TRABAJO DE GRADO**

### **Opción Práctica y Pasantía.**

16

Las funciones asignadas en el proceso de práctica y el plan de trabajo acordado con la empresa incluyen las siguientes actividades:

- Mantener la documentación actualizada y vigente respecto a las actividades ejecutadas dentro del proceso, asegurando que toda modificación o actualización de los procesos quede documentada a través del SGC, lo cual incluye la solución de problemas
- Revisar y entrevistar a los operadores de los procesos para documentar los mismos y establecer mejoras.
- Solicitar y realizar el seguimiento a los indicadores de desempeño de la compañía.
- Acompañar y apoyar en la construcción de eventos para el Sistema de Gestión de Calidad.
- Realizar la revisión del Sistema CCTV y controlar el registro con el requerimiento solucionado.

Importadoras Asociadas se dedica a la comercialización de autopartes para vehículos y actualmente está en un proceso de mejora continua para reducir los riesgos que puedan afectar significativamente su operación. De cara al futuro, la innovación será un pilar clave para adaptarse al mercado y optimizar el uso de recursos.

La optimización de los procesos internos es esencial en la gestión empresarial moderna, especialmente en sectores altamente competitivos como la distribución de autopartes. La calidad en los procesos no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también impacta directamente en la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa

## **TRABAJO DE GRADO**

### **Opción Práctica y Pasantía.**

17

Considerando los cambios repentinos en el entorno global, estar preparado para enfrentar cualquier situación proporciona una ventaja competitiva. Importadoras Asociadas se encuentra en constante evolución, enfocada la optimización de sus procesos internos. Sin embargo, con el crecimiento y la diversificación de su portafolio, la complejidad de sus operaciones ha aumentado. Por lo tanto, es importante tener los procesos actualizados y bien definidos.

La falta de un control documental adecuado, sumada a la ineficiencia operativa y la coordinación entre áreas, ha generado desinformación, incoherencia en los procedimientos, deficiencias en el servicio al cliente y demoras en la entrega de productos, lo cual afecta la satisfacción del cliente y la reputación de la empresa en el mercado.

Con el fin de adquirir mayor comprensión acerca de los elementos que conforman este trabajo de grado, se presenta a continuación el marco referencial que busca proporcionar información general acerca de las teorías más adecuadas y conocer las definiciones que sus autores han predeterminado, que sustentan el desarrollo de este trabajo.

Para comprender mejor los elementos que componen este trabajo de grado, se presenta a continuación el siguiente marco referencial; su objetivo es brindar información general acerca de las principales teorías, y conocer las definiciones que sus autores han predeterminado; que sustentan el desarrollo de este trabajo.

**Optimización:** Se refiere al proceso de mejorar la realización de una actividad específica con el mínimo de recursos posibles, buscando la mejor solución a un problema. Esto implica encontrar la forma más eficiente de abordar un desafío, maximizando los resultados mientras se minimizan los esfuerzos y los costos. La optimización es un proceso clave para alcanzar altos

## **TRABAJO DE GRADO**

### **Opción Práctica y Pasantía.**

18

niveles de rendimiento y eficiencia en las operaciones. En este sentido, se convierte en una herramienta esencial para mejorar continuamente los procesos y los resultados dentro de una organización (Marti, 2003).

**Gestión administrativa:** Es entendida como el proceso de utilizar los recursos humanos mediante una conducta racional de tareas y actividades, encaminadas a cumplir los objetivos de la organización. Según este enfoque busca no solo alcanzar las metas establecidas, sino también mejorar la eficiencia dentro de la empresa, optimizando el uso de sus recursos y maximizando los resultados (Ramírez Casco, Ramírez Garrido, & Calderón Morán, 2017).

**Calidad:** La calidad es la confluencia de un conjunto de características y propiedades de un bien, de un servicio o de un proceso dado, la cual responde a los requisitos y expectativas preestablecidos. De este modo, la calidad garantiza la adecuación del bien, del servicio o del proceso correspondiente al objeto de su diseño. Son, entre otros, elementos clave de la calidad la eficiencia, la función y la satisfacción de la persona usuaria. Eficiencia es la habilidad de un bien, un servicio o un proceso para llevarse a cabo de manera óptima, utilizando de forma mínima recursos y tiempo, de forma que el rendimiento no se vea comprometido; funcionalidad es el grado en que un bien o un servicio se ha desarrollado para cumplir con las funciones para las cuales fue diseñado, con la intención de satisfacer las necesidades de la persona usuaria; la satisfacción del usuario es el grado en que un bien o un servicio satisface las expectativas de la persona consumidora, generando la experiencia deseada. La calidad también implica consistencia, esto es, la capacidad de mantener estándares altos y de predecir los resultados en

## **TRABAJO DE GRADO**

### **Opción Práctica y Pasantía.**

19

las distintas aplicaciones a lo largo del tiempo; la adhesión a normas o estándares garantiza que un bien, un servicio o un proceso cumplan los criterios establecidos con anterioridad para la seguridad, la durabilidad o para otra característica esencial. En definitiva, la calidad es la capacidad de un bien, con un servicio o bien con un proceso, para ser eficaz, funcional, consistente y satisfactorio, dentro de los límites de la norma correspondiente; enfáticamente, la calidad deviene un término específico en un momento concreto (Juran & Godfrey, 1999).

**Gestión de la calidad:** La gestión de calidad es un sistema que permite incorporar normas las cuáles permitan implementar y controlar acciones para asegurar que productos y servicios cumplan con los estándares de calidad establecidos. Este sistema incluye definir políticas, establecimiento de objetivos, realización de auditorías y toma de acciones correctivas (Durán, 1991).

**Procesos y gestión por procesos:** El proceso es una secuencia de acciones que están relacionadas y conllevan a un resultado en específico; la gestión por procesos es un modo de organizar y gestionar a las empresas que se centra en considerar que los procesos trabajen en conjunto para crear valor; haciendo que las organizaciones puedan mejorar y adaptarse a el entorno empresarial (Angel Maldonado, 2012).

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

20

**Objetivos**

**Objetivo General:** Optimizar los procesos internos de la organización Importadoras Asociadas por medio de la implementación de la gestión de calidad en el segundo semestre de 2024.

**Objetivos específicos:**

- Identificar las áreas y procesos que presentan oportunidades de mejora en su gestión de calidad en Importadoras Asociadas en el segundo semestre de 2024.
- Diseñar las propuestas que permitan optimizar los procesos por medio de la implementación de la gestión de calidad en el segundo semestre de 2024.
- Socializar e implementar las propuestas que permitan optimizar los procesos por medio de la implementación de la gestión de calidad en el segundo semestre de 2024.

## **TRABAJO DE GRADO**

### **Opción Práctica y Pasantía.**

21

#### **Metodología**

En este trabajo de grado se utilizó un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos, para garantizar un análisis integral de los procesos internos de Importadoras Asociadas. Este enfoque permite obtener una visión completa de la situación actual y proponer estrategias efectivas de mejora.

Pregunta de Investigación:

¿Cómo pueden optimizarse los procesos internos de Importadoras Asociadas a través de la implementación de mecanismos y estrategias que mejoren la eficiencia operativa y fomenten la innovación continua?

Hipótesis:

La implementación de mecanismos y estrategias optimizará los procesos internos de Importadoras Asociadas, fomentando una cultura de mejora continua dentro de la organización.

Los métodos cualitativos que se utilizaron para realizar el diagnóstico fueron los siguientes:

- Revisión Documental:

Se analizaron documentos como manuales, políticas, procedimientos e instructivos para identificar inconsistencias y áreas de mejora. Este análisis permitió obtener un panorama claro sobre la gestión actual de los procesos.

- Entrevistas a Empleados Clave:

## **TRABAJO DE GRADO**

### **Opción Práctica y Pasantía.**

22

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a colaboradores de diferentes áreas, con el fin de conocer las problemáticas cotidianas, detectar puntos críticos y obtener sugerencias de mejora desde la perspectiva de los empleados.

- **Observación Directa:**

Se llevaron a cabo visitas a diferentes almacenes y oficinas para observar en situación los procedimientos diarios. Esta técnica permitió identificar prácticas ineficientes y procesos que no seguían los protocolos establecidos.

Los métodos cuantitativos que se utilizaron para realizar el diagnóstico fueron los siguientes:

- **Análisis de Indicadores de Gestión:**

Se recopilaron y analizaron datos operativos relacionados con tiempos de entrega, niveles de satisfacción del cliente y eficiencia en la gestión de inventarios. Estos datos permitieron medir el desempeño de los procesos actuales.

- **Encuestas de Satisfacción:**

Se aplicaron encuestas a empleados y clientes para evaluar la percepción sobre la calidad del servicio, la eficiencia operativa y el impacto de las estrategias implementadas.

- **Estadística Descriptiva:**

Se aplicaron herramientas estadísticas para comparar los resultados previos y posteriores a la implementación de las mejoras, evaluando su impacto en la eficiencia operativa.

## **TRABAJO DE GRADO**

### **Opción Práctica y Pasantía.**

23

Por otra parte, el desarrollo de la metodología aplicada a este trabajo se articula a partir de tres etapas: identificación, ejecución e implementación, cada una con objetivos propios y actividades específicas que favorecieron el éxito de las metas generales y específicas.

#### Primera etapa: identificación

La primera de estas etapas está funcionalmente centrada en el diagnóstico de la operativa interna de importadoras asociadas para poder visibilizar potenciales áreas de mejora en la gestión de la calidad. Para ello se realizó un diagnóstico pormenorizado a partir de una serie de instrumentos y técnicas que fueron los siguientes:

**Revisión de la documentación:** en ella se analizan manuales, políticas, procedimientos e instructivos existentes, para identificar documentos que han caído en desuso o que eran incoherentes en su operativa, lo que favorecía la mala operatividad.

**Entrevistas semiestructuradas:** Se procedió a la realización de entrevistas a personal con función crítica para poder visibilizar las problemáticas desde su punto de vista y rescatar información necesaria sobre las problemáticas operativas críticas en el día a día.

**Observación directa:** Se realizaron visitas a los diferentes puntos de operación (almacenes, oficinas) donde se observa la operativa en la misma situación, facilitando la identificación de las desviaciones de la operativa y posiblemente la identificación de las formas de trabajar ineficaces.

Los resultados de esta etapa contribuyeron claramente a determinar y a definir las oportunidades de mejora, así como para establecer cuáles eran las áreas de mejora que requerían de alguna intervención inminente.

#### Segunda etapa: Ejecución

## **TRABAJO DE GRADO**

### **Opción Práctica y Pasantía.**

24

En esta fase se establecen las propuestas necesarias para dar respuesta a los problemas diagnosticados en la etapa anterior. Las principales actividades son las siguientes: diseño de flujogramas; se elaboran diagramas de tipo detallado para portar los procesos más complejos, facilitando su visualización y asegurando que todos los actores implicados tengan claras las etapas del proceso y las decisiones a adoptar.

Evaluación de las alternativas: A esta altura se deben estudiar las diferentes opciones de respuesta al problema diagnosticado, tomando en consideración, por una parte, su viabilidad y, por otra, el potencial impacto en la eficiencia y su justificación respecto de los objetivos estratégicos de la empresa.

Propuestas de optimización: en este punto se plantean la mejora de los documentos existentes, la estandarización de los procesos y la revalorización de los protocolos de la calidad.

Dicha fase estableció el nexo entre el descubrimiento de problemas y su solución, garantizando que las alternativas de solución pudiesen implementarse y que se adecuaran a las necesidades de la organización.

Tercera etapa. Implementación:

La última etapa consistió en la ejecución de las propuestas y estrategias planteadas, de forma tal que éstas se integraran por entero en los procedimientos de la empresa. Las actividades realizadas fueron: Socialización de las propuestas:

Se implementaron capacitaciones de tal forma que los empleados pudiesen entender los cambios y su implicancia en el hacer cotidiano de los procedimientos.

Actualización y estandarización de documentos: Se comenzó la revisión sistemática de los

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

manuales, las políticas, los procedimientos, con el fin de definir un cronograma de mantenimiento y así responsabilizar a cada área.

Seguimiento y evaluación: Se ejecutó un cupo de auditorías internas y reuniones habituales para medir la efectividad y el impacto de las acciones correctivas, controlar la mejora continua y realizar los ajustes precisos.

Esta fase permitió que se afianzaran las mejoras implantadas, habiéndose llegado a comprobar la eficiencia en las operaciones, la reducción de errores y un aumento de la satisfacción del cliente.

**Tabla I Resumen de la Metodología**

Etapa	Objetivos	Actividades	Herramientas
Identificación	Identificar las áreas y procesos que representan oportunidades de mejora en su gestión de calidad en el segundo semestre de 2024	Diagnosticar los procesos que se están llevando a cabo.	Revisión Documental, entrevistas informales y observación.
Ejecución	Diseñar las propuestas que permitan optimizar los procesos por medio de la implementación de la gestión de calidad en el segundo semestre de 2024.	Generar opciones	Análisis de información y flujogramas.
		Identificar la más apropiada	
		Realizar propuestas y seleccionar la más acorde	
Implementación	Socializar e implementar propuestas que permitan optimizar los procesos por medio de la implementación de la gestión de la calidad en el segundo semestre de 2024.	Evaluar Resultados	Observación, y entrevistas.

**Fuente: Elaboración propia (2024)**

## **TRABAJO DE GRADO**

### **Opción Práctica y Pasantía.**

#### **Resultados.**

En esta sección se presentan los hallazgos obtenidos tras la implementación de la metodología, destacando las áreas clave analizadas, las inconsistencias identificadas y las acciones correctivas propuestas. En otras palabras, en la etapa de identificación se revisó la información consolidada en la plataforma del Sistema de Gestión de Calidad, en cuanto a cada uno de los documentos ya establecidos por la compañía como lo son: caracterización de procesos, manuales, políticas, procedimientos, instructivos, formatos y perfiles de cargo. Se logra identificar que muchos de los documentos se encuentran desactualizados, proporcionando desinformación y confusión para los empleados e integrantes nuevos de la organización, y esto puede ocasionar eficiencia reducida y pérdida de tiempo.

A continuación, se empezó a revisar y actualizar cada uno de los documentos existentes en la compañía, para tener una mejor visualización y comprensión. Así mismo, se comenzó con la elaboración de un mapeo de procesos mediante el desarrollo de flujogramas para facilitar la comprensión de los procesos más complejos, permitiendo visualizar de forma clara cada una de las etapas y decisiones que componen los procesos y procedimientos, con el fin de identificar oportunidades de mejora en cada área de la organización y buscar alternativas.

A su vez, se visitó cada uno de los almacenes de Importadoras Asociadas con el fin de recolectar información, por medio de revistas informales, y observando cómo se llevan a cabo los procedimientos.

## **TRABAJO DE GRADO**

### **Opción Práctica y Pasantía.**

27

Por otra parte, en cuanto a la calidad en la documentación interna, la verificación del Sistema de Gestión de Calidad reveló que esta se encontraba desactualizada en su mayoría. Esto se debió a que los empleados no comprendían el procedimiento, especialmente los nuevos, esto provocó una pérdida en la eficiencia operativa y gasto de tiempo innecesario; sin embargo, se lograron identificar los siguientes hallazgos específicos:

- Documentos obsoletos que hacían cuesta entender procesos.
- Manuales y procedimientos inconsistentes de la operativa actual destruida.

De acuerdo a eso hallazgos se plantean las siguientes acciones correctivas

- Revisión y actualización detallada de los documentos clave.
- producción de flujogramas con procesos más completos de comprensión.
- Establecimiento de un cronograma para actualizar documentos con el área líder responsable de cada área.

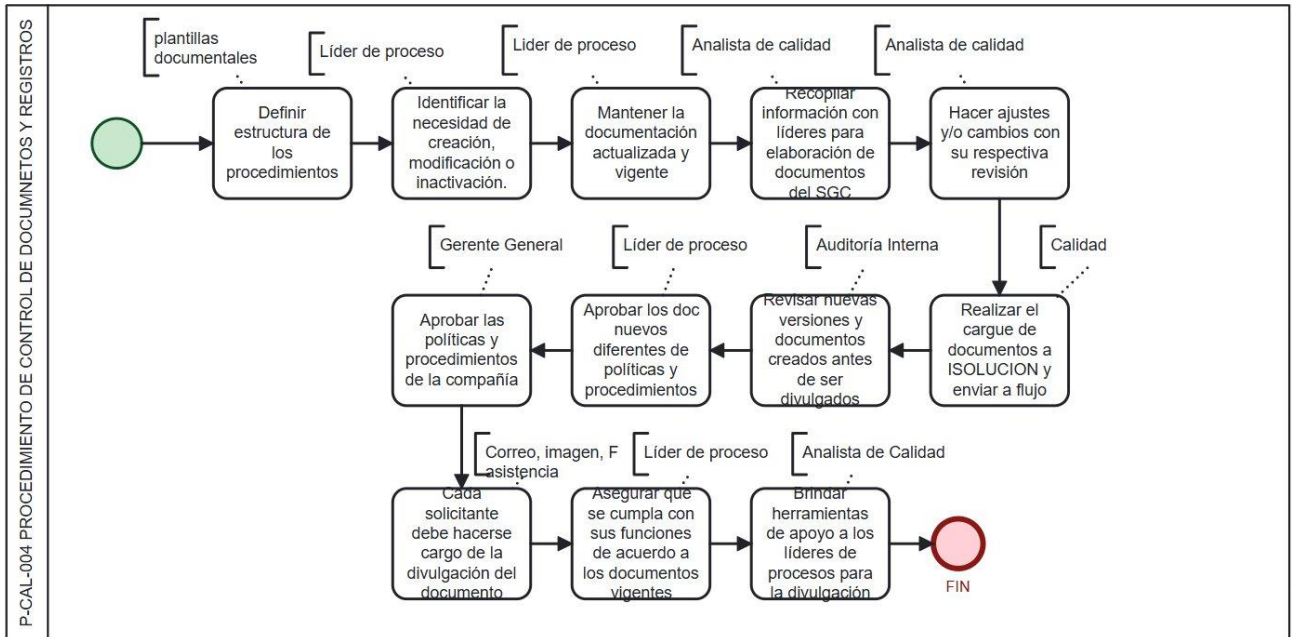
En las acciones correctivas nombradas anteriormente se observó el siguiente impacto:

- Mejora de la claridad de los procedimientos internos, aclarando errores operacionales.
- Mayor comprensión de las políticas de calidad por parte de los empleados.

De a lo anterior, se anexa evidencia del mapeo de procesos que se llevó a cabo:

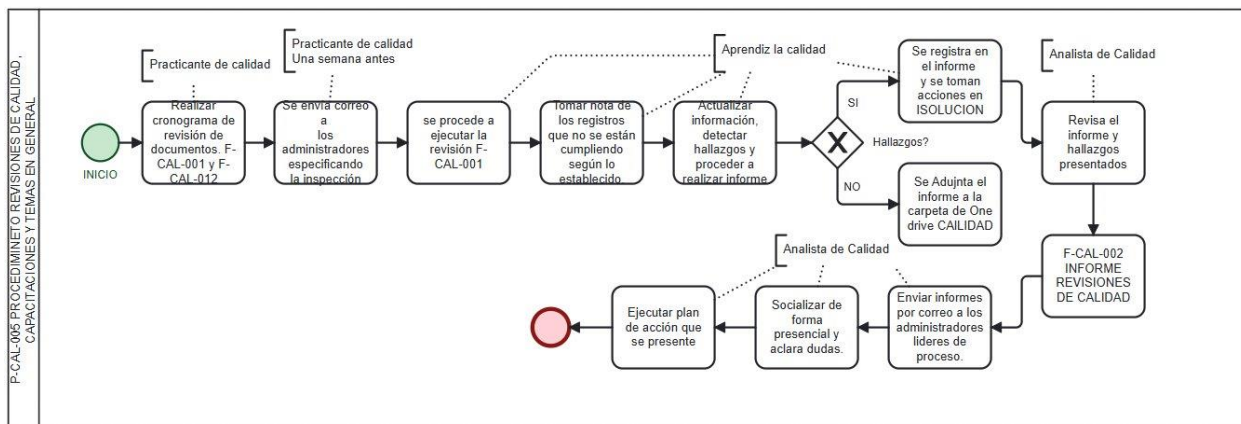
**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

**Figura 5: Flujograma de procedimiento control documentos (Calidad).**



Fuente: Elaboración propia (2024).

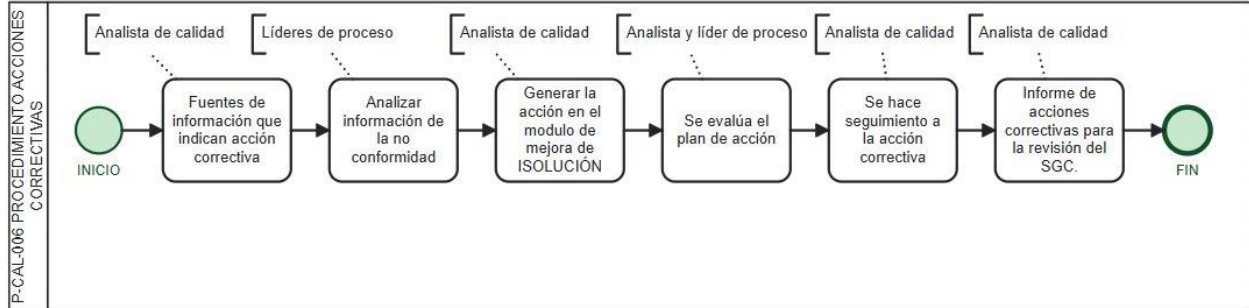
**Figura 6: Flujograma Procedimiento de Revisiones de Calidad.**



Fuente: Elaboración propia (2024).

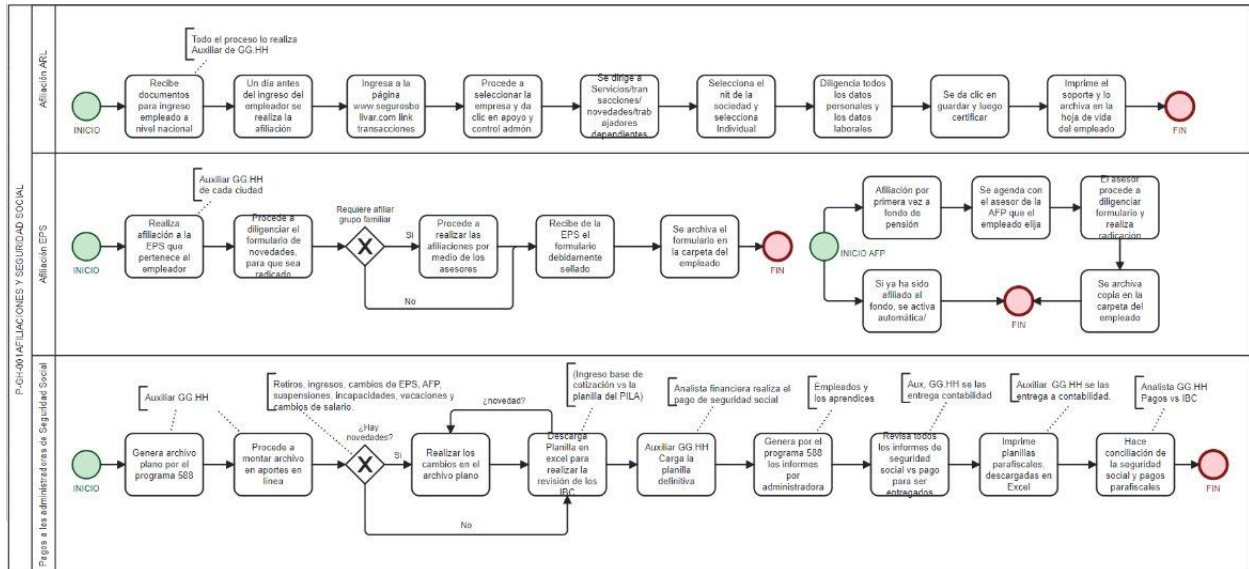
**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

**Figura 7: Flujograma de procedimiento acciones correctivas (Calidad)**



Fuente: Elaboración propia (2024).

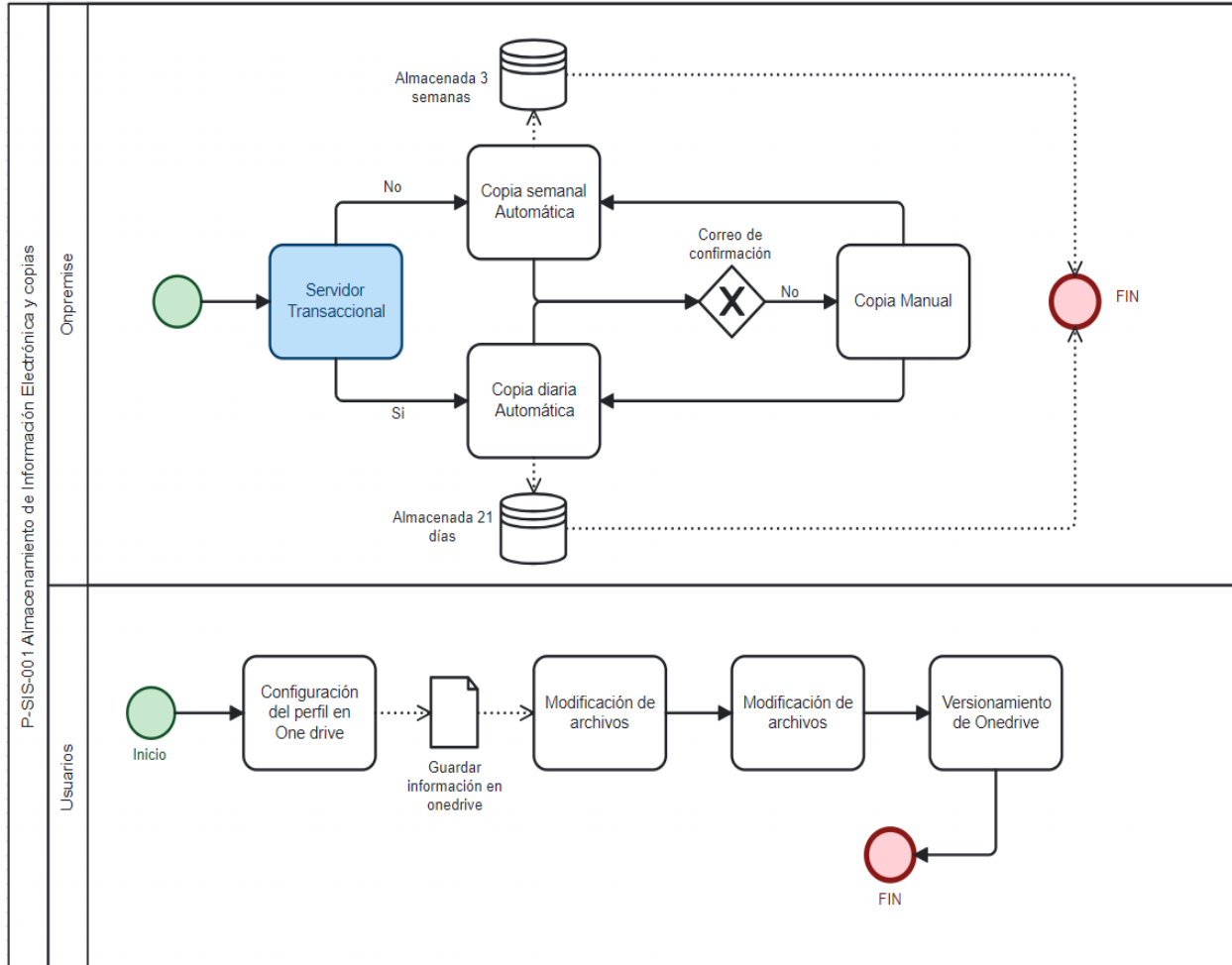
**Figura 8: Procedimiento de afiliaciones y seguridad social (GG.HH)**



Fuente: Elaboración propia (2024).

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

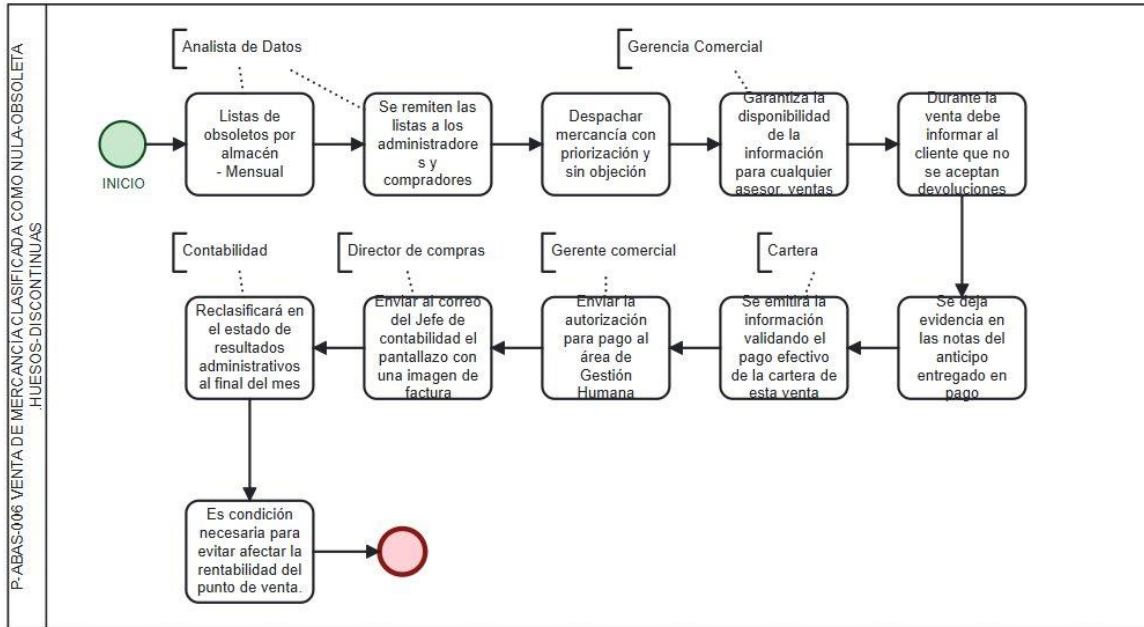
**Figura 9: Flujograma Procedimiento de Sistemas.**



**Fuente: Elaboración propia (2024).**

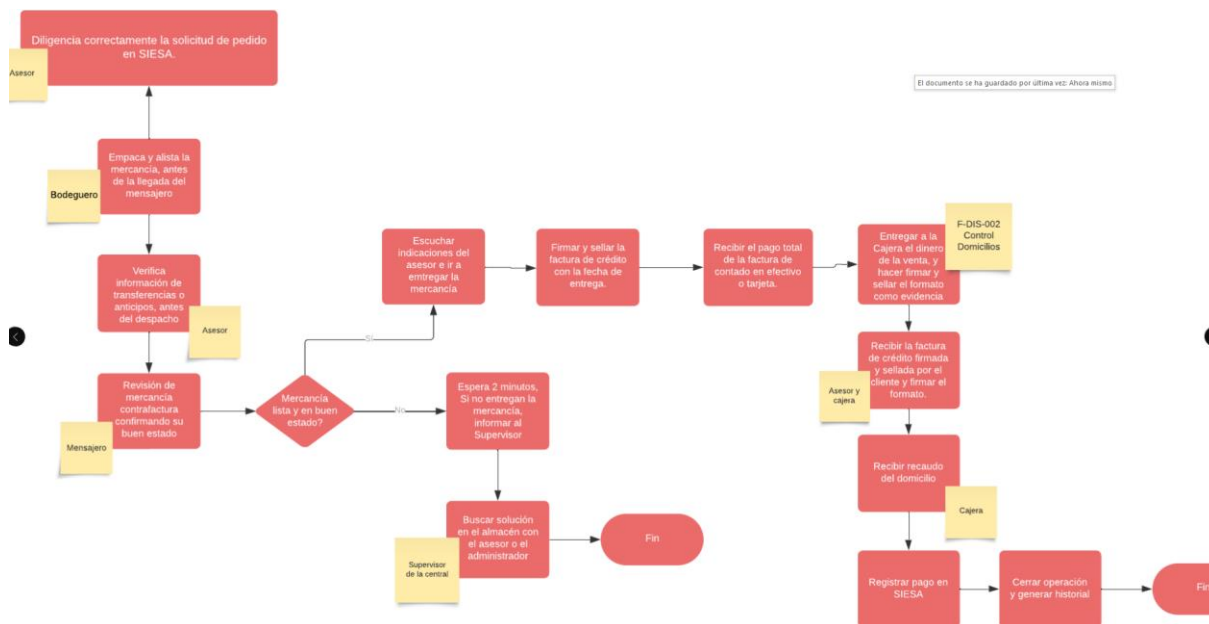
**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

**Figura 10: Flujograma de Mercancía Clasificada Obsoleta (Comercial)**



Fuente: Elaboración propia (2024).

**Figura 11: Flujograma de Procedimiento Domicilios (Distribución)**

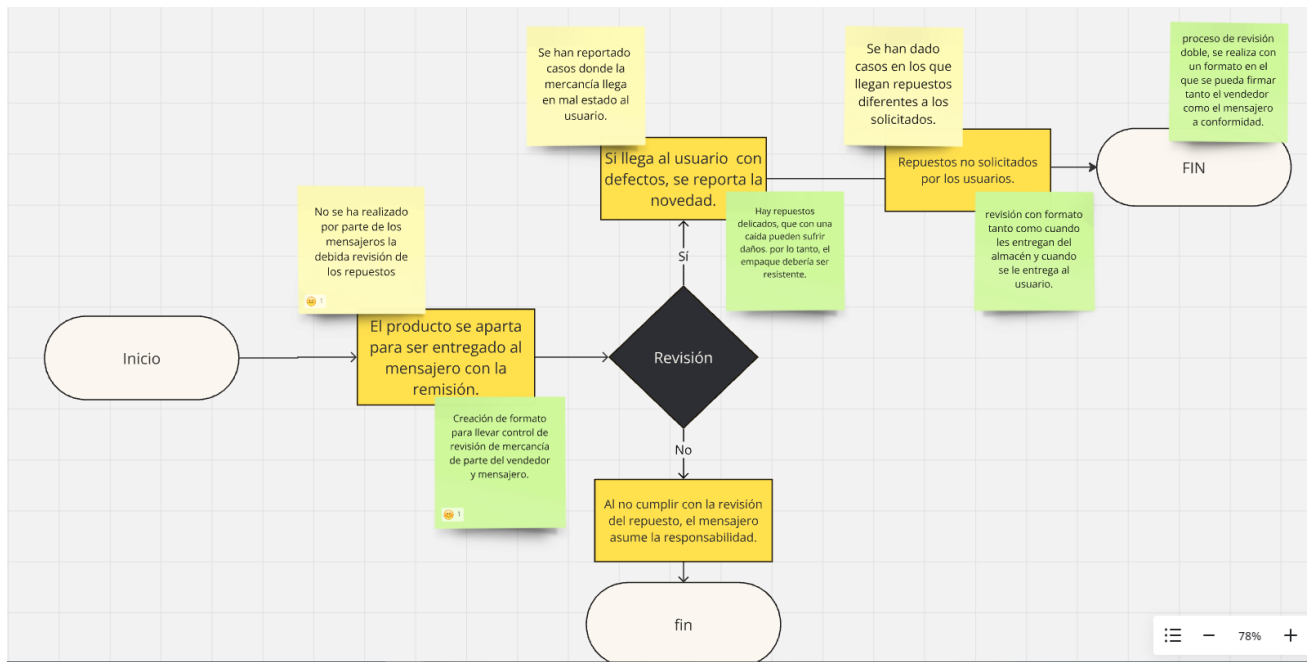


Fuente: Elaboración propia (2024).

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

Al elaborar los flujogramas de los procedimientos de cada una de las áreas de Importadoras Asociadas, se logró tener un panorama más completo de la situación actual, esto con el fin de conocer e identificar posibles áreas de mejora. A través de este proceso de evaluación se detectaron ciertos aspectos a mejorar en las áreas de calidad, distribución y archivo. A partir de este diagnóstico, se implementan acciones correctivas para la optimización de estos procesos. A continuación se detallan inconformidades y posibles soluciones.

**Figura 12: Resumen del Procedimiento de Domicilio y Propuestas**



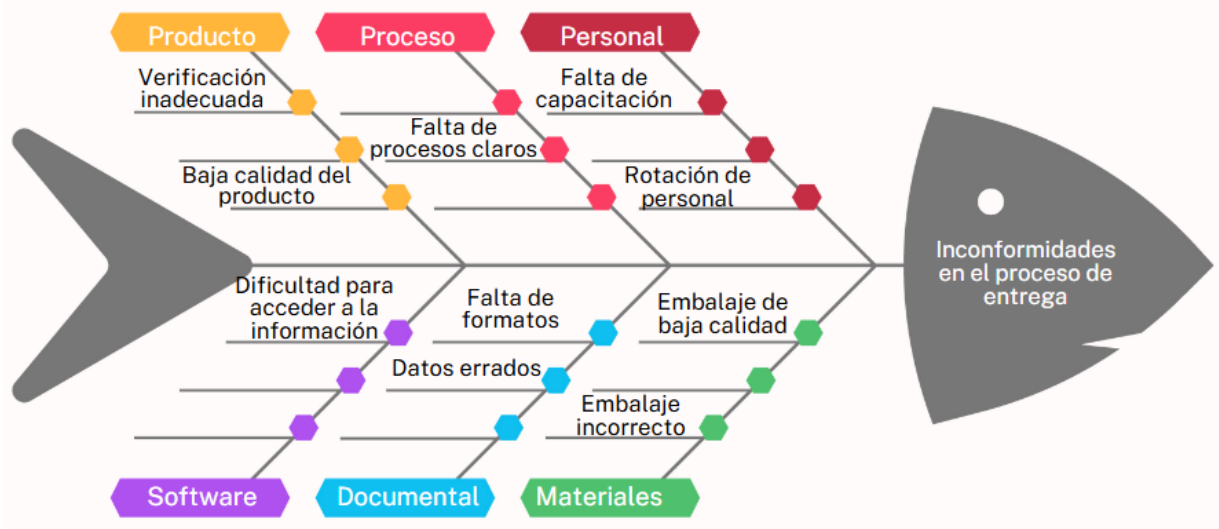
**Fuente: Elaboración propia (2024).**

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

El proceso funciona de la siguiente manera: El asesor realiza la solicitud por la ERP de la compañía llamada SIESA, el mensajero recibe la solicitud por la aplicación de domicilios llamada LUMIA, el mensajero se dirige a el punto de venta y verifica y recibe la mercancía, para posterior enrutarse y entregar el pedido a los usuarios y cerrar la operación en la plataforma de domicilios.

En el área de distribución presentó variaciones importantes, como malas entregas y mercancía en mal estado, elevando quejas múltiples del cliente. Además, se refutaba la actuación de los asesores de los puntos de servicio y mensajeros que no cumplían con los protocolos. Por lo tanto, se elaboró la espina de pescado para detallar la problemática y sus respectivas causas. A continuación, se detalla la problemática y sus respectivas causas:

**Figura 13: Espina de Pescado**



**Fuente: Elaboración propia (2024).**

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

Se detectaron varias inconsistencias en el proceso de entrega de mercancía tales como: Productos en mal estado, entregas que no correspondían a los solicitados por el cliente, no se realizaba la inspección adecuada de los productos antes de la entrega, no se contaba con un formato para la revisión de la mercancía. De acuerdo con estos hallazgos que se lograron evidenciar como:

- Productos entregados erróneos o productos en mal estado.
- No chequeo de la mercadería contra la factura en el momento de la entrega.
- No existía formato estandarizado para los registros de revisión.

Las acciones que se consideraron más pertinentes fueron las siguientes:

- Protocolo uniformizado para la entrega establecido con puntos de control claros.
- Instalación de inspecciones regulares a los puntos de servicio con formatos específicos producidos a partir de la práctica.
- Elaboración de formatos para la verificación doble de mercancía.


**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

El impacto que se logró identificar con las acciones propuestas, en la ejecución fueron las siguientes:

- Menos errores en la entrega del producto.
- Menos quejas de nuestros clientes.
- Mejoras en la eficacia del proceso de entrega.

Se deja evidencia de uno de los formatos utilizados en la práctica de las inspecciones realizadas a los puntos de venta, para la verificación de los procedimientos.

**Figura 14: Imagen Formato de Inspección Puntos de Venta**

		INSPECCIONES SGC			CODIGO	
					VERSIÓN	
					FECHA DE VIGENCIA	21/11/2024
LISTA DE CHEQUEO: DISTRIBUCIÓN						
Fecha		CUMPLIMIENTO			Responsable de Inspeccionar	
Sociedad/Almacén					Trabajador Inspeccionado	
ANÁLISIS		SI	NO	N/A	RESULTADO	
El mensajero revisa la mercancía contrafactura, para confirmar el buen estado de está, de lo contrario no recibe la mercancía.						
El mensajero al llegar por la mercancía, si está no está lista, se comunica con el supervisor o administrador del punto de venta						
El mensajero hace firmar y sellar con fecha de entrega, la factura de crédito del cliente, para devolverla al asesor o caja para la custodia del documento.						
El mensajero le entrega a la cajera el dinero de contado de la cancelación de la factura, hace firmar y sellar el F-DIS-002						
Está ingresando correctamente a la aplicación LUMIA (número de cédula)						
Cumple con el protocolo de registrar evidencias fotográficas en caso de novedades durante las entregas						
Cuando el cliente no recibe el domicilio, se registra en LUMIA en "novedad de no entrega" y se selecciona el motivo.						
Tiene conocimiento del protocolo para resolver novedades durante las entregas						
El mensajero realiza el cierre de la operación generando el historial de transacciones realizadas durante el día.						

Firma responsable de la inspección

Nombre y firma de inspeccionado

**Fuente: Elaboración propia (2024).**

## **TRABAJO DE GRADO**

### **Opción Práctica y Pasantía.**

36

En el área de calidad se lograron evidenciar los siguientes hallazgos:

- Se identificó que la mayor parte de la documentación interna (caracterización de procesos, manuales, políticas, procedimientos y perfiles de cargo) estaba obsoleta, lo que causaba confusión entre los empleados, sobre todo entre los nuevos.
- Se da cuenta de una falta de control en la gestión documental que ocasionaba cierta ineficacia operativa.

Por consiguiente, se tomaron las siguientes acciones correctivas:

- Se comenzó la revisión y actualización de todos los documentos clave, así mismo, con la actualización del listado maestro de documentos, donde se tiene consolidado cada uno de los documentos discriminados por cada uno de los procesos, para llevar un documental y verificación de aprobación por parte de los líderes de proceso.
- Se estableció un cronograma de actualización documental en el que los líderes de cada proceso se reunirán con el analista de Calidad, para llevar un control y actualización de los documentos en vigencia, ya que son los responsables de revisar y validar la información, mediante la periodicidad correspondiente.
- Se elaboraron flujogramas para los procesos más complejos, de forma que fueran más fácilmente comprensibles. ya que esta representación gráfica de los procedimientos permite identificar problemas, analizar y optimizar los procesos de manera continua, generando una planificación a largo plazo y considerando cuáles serán los pasos a seguir.

## TRABAJO DE GRADO Opción Práctica y Pasantía.

De acuerdo con lo anterior se observó el impacto que se evidencia a continuación:

- Mejora en la claridad de los procedimientos internos, que ha hecho que se reduzcan errores en la ejecución operativa.

- Mayor comprensión por parte de los empleados respecto de las políticas de calidad.

Ahora bien, se dará constancia del cronograma de actualización documental.

Se deja evidencia del listado maestro de documentos, como también, del cronograma para realizar las respectivas revisiones, actualización y verificaciones de los documentos por cada uno de los procesos de Importadoras Asociadas.

**Figura 15: Listado Maestro de Documentos.**

PROCESO	TIPO	CÓDIGO	TÍTULO	ACTIVO-INACTIVO	ESTADO	REPOSIBLE CALIDAD	FECHA DE REVISIÓN	Editable	VERSIÓN	Impacto In-rentabilidad	Minimize errores
Calidad	Plantilla	DA-004	PLANTILLA PROCEDIMIENTO_v1	ACTIVO	APROBADO	Sara Diez	13/08/2024	SI	V1		
Comercial	Procedimiento	P-CIAL-013	GESTIÓN BATERÍAS	ACTIVO	APROBADO	Yohana Sema	05/11/2024	SI	V1		
Cartera	Documento Anexo	DA-FIN-001	CRITERIOS DE SELECCIÓN DE GENERADORES DE CREDITO V1	ACTIVO	APROBADO	Yohana Sema	19/11/2024	SI	V1		
Gestión Mejoramiento Continuo	Documento externo	DE-AUD-001	ISO 9001:2015	ACTIVO	APROBADO	Sara Diez	02/08/2024	NO	N/A	1	1
Almacenamiento	Caracterización de procesos	C-ABAS-002	C-ALMACENAMIENTO_v2	ACTIVO	APROBADO	Yohana Sema	31/07/2024	SI	V2		1
Compras	Caracterización de procesos	C-COM-001	C-COMPRAS_v2	ACTIVO	APROBADO	Yohana Sema	31/07/2024	SI	V2		1
Distribución	Caracterización de procesos	C-DIS-001	C-DISTRIBUCIÓN_v2	ACTIVO	APROBADO	Yohana Sema	31/07/2024	SI	V2		1
Almacenamiento	Diagrama de Flujo	DF-ABAS-001	DF-RECLAMACIÓN A TRANSPORTADORAS_v1	ACTIVO	APROBADO	Yohana Sema	31/07/2024	NO	V1		1
Almacenamiento	Diagrama de Flujo	DF-ABAS-002	DF-RECEPCIÓN, REVISIÓN, UBICACIÓN Y CONTROL DE CARGA DE BATERÍAS_v1	ACTIVO	APROBADO	Yohana Sema	31/07/2024	NO	V1		1
Administrativo	Política	PL-ADM-006	PL-POLÍTICA DE COMPRAS Y CONTRATACIÓN DE BIENES O SERVICIOS ADMINISTRATIVOS_v3	ACTIVO	APROBADO	Yohana Sema	31/07/2024	N/A	N/A	1	1
Distribución	Documento externo	DE-DIS-001	INSTRUCTIVO LUMIA	ACTIVO	APROBADO	Sara Diez	02/08/2024	NO	N/A		1
Compras	Formato	F-COM-001	F-ORDEN DE COMPRA_v1	ACTIVO	APROBADO	Yohana Sema	31/07/2024	SI	V1	1	1
Compras	Formato	F-COM-002	F-ENTRADA POR COMPRA_v1	ACTIVO	APROBADO	Yohana Sema	31/07/2024	SI	V1		1
Compras	Formato	F-ABAS-006	F-VENTAS PERDIDAS POR FALTANTE DE INVENTARIO_v1	ACTIVO	APROBADO	Yohana Sema	31/07/2024	SI	V1		1
Compras	Formato	F-COM-007	F-AJUSTE DE ENTRADA_v1	ACTIVO	APROBADO	Yohana Sema	31/07/2024	SI	V1		1
Compras	Formato	F-ABAS-009	F-REGISTRO DE PROVEEDORES (MAYORISTA O PROVEEDOR LOCAL MAYOR A 1\$MMLV)_v6	ACTIVO	APROBADO	Yohana Sema	31/07/2024	SI	V6		1
Compras	Formato	F-ABAS-011	F-EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A PROVEEDORES DE PRODUCTO_v4	ACTIVO	APROBADO	Yohana Sema	31/07/2024	SI	V4		1
Compras	Formato	F-ABAS-012	F-CONTROL INTERNO DE SOLICITUD A ENSAMBLADORAS, MAYORISTAS O INTERCAMBIOS_v2	ACTIVO	APROBADO	Yohana Sema	31/07/2024	SI	V2		1
Compras	Formato	F-ABAS-013	F-SIGUIIMIENTO A LOS RECLAMOS REALIZADOS A PROVEEDORES DE PRODUCTO_v3	ACTIVO	APROBADO	Yohana Sema	31/07/2024	SI	V3		1
Compras	Formato	F-ABAS-014	F-SIGUIIMIENTO A LOS RECLAMOS REALIZADOS A PROVEEDORES DE PRODUCTO_MAYOR_v4	ACTIVO	APROBADO	Yohana Sema	31/07/2024	SI	V4		1

**Fuente: Elaboración propia (2024).**





## **TRABAJO DE GRADO**

### **Opción Práctica y Pasantía.**

40

Como consecuencia de la información expuesta en el marco referencial, se hicieron evidentes conceptos como optimización de procesos, gestión administrativa, calidad y, finalmente, gestión de calidad, cuyos conceptos orientaban el análisis de las prácticas que primaban en Importadoras Asociadas. A continuación, se expone cómo estos conceptos se traducen a la práctica y qué disonancias emergen:

1. La optimización de procesos ha sido determinada en referencia a la teoría como la búsqueda de la máxima eficacia a partir de la minimización de recursos (Martí, 2003). En nuestro caso, pero, estas prácticas se corresponden con una serie de ineficiencias que son evidentes a partir de los procesos internos que se observan en Importadoras Asociadas, más que nada en la actualización de documentación y los procesos de distribución de productos. Estas ineficiencias eran observables en:

- Documentos desactualizados que generaron confusión, así como pérdida de tiempo.
- Procesos de distribución que fueron afectados por entregas incorrectas, además de mercancía en mal estado.

Si bien es cierto que las intervenciones buenas como la elaboración de flujogramas, así como la estandarización de protocolos, permitieron incursionar en estas ineficiencias, las primeras respuestas que fueron observadas evidenciaron una discrepancia entre el ideal de optimización que existía en la teoría y la experiencia operativa, regida por una ineficiencia en la forma de disponer de los recursos.

2. La gestión administrativa ha sido definida en el marco teórico como un enfoque racional de los recursos en el sentido de alcanzar los objetivos que son propuestos por las

## **TRABAJO DE GRADO**

### **Opción Práctica y Pasantía.**

41

organizaciones (Ramírez Casco, Ramírez Garrido, & Calderón Morán, 2017). En Importadoras Asociadas, esta gestión administrativa fue débil en un primer momento a partir de la falta de coordinación entre áreas, además de la carencia de indicadores que podían haber aportado información sobre el rendimiento. Sin embargo, la incorporación de indicadores (tiempos de entrega, niveles de satisfacción del cliente) permitió iniciar la alineación de la práctica en la gestión administrativa, encontrando así una forma de responder a la teoría.

3. La calidad ha sido definida por la teoría como la capacidad de un producto o un proceso para ajustarse a los estándares y satisfacer expectativas (Juran & Godfrey, 1999). En la organización, pero, se ha advertido que los estándares de calidad, en especial en cuanto a documentación interna y procesos de distribución, no existían. A continuación, se exponen ejemplos:

- La documentación existente no resultaba coherente con la operativa efectiva, ya que derivaba en errores.
- En el área de distribución, la falta de inspecciones periódicas y de protocolos claros dificultaba la buena ejecución del proceso de la entrega.

La introducción de flujogramas, de auditorías internas, de capacitaciones permitió ir acercando la práctica a la teoría, logrando mejoras evidentes en cuanto a la claridad y la ejecución de los procesos.

4. El sistema de gestión de calidad requiere que se establezcan políticas, objetivos y auditorías, a fin de presentar y mantener estándares coherentes, según Durán (1991). Aunque Importadoras Asociadas ya contaba con un sistema en funcionamiento, la primera revisión mostró desactualización de documentos y falta de estandarización de procesos. Un cronograma

## **TRABAJO DE GRADO**

### **Opción Práctica y Pasantía.**

42

de actualización de documentación y la asignación de responsabilidades específicas evidenciaron cómo se puede acortar la distancia entre un sistema teórico y su implementación.

Cabe mencionar que la aplicación de los conceptos teóricos fue bastante bien, los resultados han mostrado que la transición de la teoría a la práctica requiere adaptaciones continuas al contexto real de la organización. Esto señala la importancia a la que se debe prestar en consideración a las características particulares de cada entorno en pos de asegurar un mejoramiento continuo y sostenible.

En conclusión, a estos resultados se determina que la implementación de los planteamientos y estrategias propuestas ha contribuido a optimizar el funcionamiento de los procesos internos de Importadoras Asociadas, en los procesos de calidad, distribución y archivo, sobre todo. La combinación de métodos cualitativos (elaboración de revisión de documentos, entrevista y observación) y cuantitativos (el análisis de indicadores) fue funcional a la hora de identificar problemáticas y plantear soluciones.

### **Conclusiones**

La mejora y optimización de los procesos internos de Importadora Asociadas, mediante la aplicación de las estrategias de gestión de calidad, se ha presentado como un eje fundamental para el mejoramiento de la eficiencia de las operaciones de la organización y el reforzamiento de su competitividad. La revisión y actualización de la documentación interna, la obtención de los puntos críticos de las operaciones y la ejecución de flujogramas detallados han permitido establecer explícitamente el marco de los procesos, su comprensión y su ejecución.

## **TRABAJO DE GRADO**

### **Opción Práctica y Pasantía.**

43

El enfoque mixto, combinación de los métodos cualitativos y cuantitativos, ha dejado indicios de ser una herramienta potente para el diagnóstico de los problemas a solucionar. Las entrevistas, observaciones y análisis de indicadores de gestión de las operaciones han dado cuenta de algunas áreas clave de mejora, especialmente los procesos de distribución y control de la documentación. La implementación de las acciones correctivas (actualización de manuales, las mejores prácticas para la entrega de la mercancía, etc.) ha permitido disminuir el número de errores y mejorar la satisfacción del cliente.

El proceso de mejora del Sistema de Gestión de Calidad de la Importadora Asociada ha permitido la promoción de una cultura organizacional orientada a la mejora continua, dada la capacidad de Importadora Asociadas para reaccionar ante los desafíos del entorno competitivo. Esta experiencia pone de relieve la importancia de la mejora continua y de la optimización en calidad como pilares para el éxito en el negocio.

En consecuencia, los resultados obtenidos sirven de soporte a la hipótesis planteada e indican que la implementación de mecanismos y estrategias plenamente definidos de optimización de los procesos internos promueve una gestión más eficiente en la operatividad del negocio, contribuyendo a alcanzar el crecimiento y el desarrollo sostenible de la organización. Esto ha llevado a Importadora Asociadas a convertirse en una empresa en el sector de autopartes, con una amplia trayectoria y con los cimientos necesarios para afrontar los retos y reafirmar su liderazgo en el entorno nacional.

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

44

**Referencias**

- Angel Maldonado, J. (2012). *Gestión de procesos (o gestión por procesos): ( ed.). B -*. EUMED.  
Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/remington/titulos/51718>
- Durán, M. U. (1991). *Gestión de Calidad*. Ediciones Díaz de Santos.
- Importadoras Asociadas. (s.f.). *Importadoras Asociadas*. Obtenido de  
<https://www.importadorasasociadas.com/empresa>
- Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1999). *The quality control process*. McGraw-Hill.
- Marti, R. (2003). Procedimientos metaheurísticos en optimización combinatoria. *Matemáticas, Universidad de Valencia*, 1(1), 3-62.
- Ramírez Casco, A. D., Ramírez Garrido, R. G., & Calderón Morán, E. V. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *Contribuciones a la Economía*, 15(1), 8.