

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
INGENIERÍA INDUSTRIAL

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN
PARA LA SOSTENIBILIDAD TURÍSTICA EN
LA EMPRESA TRANSPORTES SABO
ENTRE FEBRERO Y JULIO DEL 2021.**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA
OPTAR POR EL GRADO DE
BACHILLERATO EN INGENIERÍA
INDUSTRIAL**

ESTUDIANTE: ANA GABRIELA SABORÍO SOTO

TUTORA: ING. ANA CATALINA LEANDRO SANDÍ

GRECIA, JULIO, 2021

Declaración jurada

DECLARACIÓN JURADA

Yo Ana Gabriela Saborio Soto, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 208070378 egresado de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Bachillerato en Ingeniería Industrial, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Diseño de un sistema de gestión bajo el modelo de certificación para la sostenibilidad turística en la empresa Transportes Sabo entre febrero y julio del 2021, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. en fe de lo anterior, firmo en la ciudad de Grecia, a los dieciocho días del mes de junio del año dos mil veintiuno.


Firma del estudiante
Cédula 208070378

Carta del tutor

CARTA DEL TUTOR

San José, 23 de junio de 2021.

Señores
Carrera de Ingeniería Industrial
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

La estudiante Ana Gabriela Saborio Soto, cédula de identidad número 208070378, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado ***Diseño de un sistema de gestión para la sostenibilidad turística en la empresa Transportes SABO entre febrero y julio del 2021***, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de bachillerato.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	19%
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	25%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	18%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	18%
	TOTAL		90

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

Ana Catalina
Leandro
Sandí

Firmado digitalmente
 por Ana Catalina
 Leandro Sandí
 Fecha: 2021.06.23
 13:19:34 -06'00'

Ing. Ana Catalina Leandro Sandí
Cédula identidad: 3-0398-0478
Carné Colegio Profesional: IPI-22762

Carta del lector

Heredia, 23 de julio de 2021

Señores

Registro

Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

El estudiante ANA GABRIELA SABORÍO SOTO, cédula de identidad 2-0807-0378 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado: "DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD TURÍSTICA EN LA EMPRESA TRANSPORTES SABO ENTRE FEBRERO Y JULIO DEL 2021." el cual ha elaborado para optar por el grado de Bachillerato.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente, lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y el análisis de datos; la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre estos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública posterior a la revisión del Filólogo establecida.

Atentamente,

Firma.....

Nombre del profesor...Federico Salazar Jiménez.

Cédula...1-0914-0803

Carné del Colegio 1782.

Acta de aprobación



Acta de Graduación

Ante el Tribunal Calificador de la Universidad Hispanoamericana, integrado por: Ing. Juan Carlos Sánchez Cascante, representante dirección de carrera, Ing. Ana Catalina Leandro Sandi tutora y Ing. Federico Salazar Jiménez lector, se presenta a la postulante Saborío Soto Ana Gabriela Cédula n° 2-0807-0378 quien hace defensa pública de su trabajo final de graduación, titulado: "DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD TURÍSTICA EN LA EMPRESA TRANSPORTES SABO ENTRE FEBRERO Y JULIO DEL 2021". Para optar por el grado académico de Bachillerato en Ingeniería Industrial.

Una vez escuchada la exposición del postulante y habiendo procedido al período de preguntas por parte de los miembros del Tribunal, se procede en privado a la deliberación de rigor y se concluye que a la estudiante: Saborío Soto Ana Gabriela, ha aprobado su requisito de graduación con un puntaje de 93 en la escala de 0 a 100.

Firmado en la Universidad Hispanoamericana el día: **jueves 12 de agosto del 2021.**

Director(a) de Carrera:	JOAN CARLOS SANCHEZ CASCANTE (FIRMA)	Firmado digitalmente por JOAN CARLOS SANCHEZ CASCANTE (FIRMA) Fecha: 2021.08.12 18:51:17 -06'00'
Tutor(a):	Ana Catalina Leandro Sandi	Firmado digitalmente por Ana Catalina Leandro Sandi Fecha: 2021.08.12 18:58:59 -06'00'
Lector(a):		
Estudiante:		

Carta de autorización para consulta

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACION DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACION ELECTRONICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, 12 de agosto, 2021

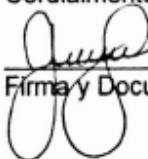
Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Ana Gabriela Saborio Soto con número de identificación 208070378 autor (a) del trabajo de graduación titulado Diseño de un sistema de gestión para la sostenibilidad turística en la empresa Transportes Sabo entre febrero y julio del 2021 presentado y aprobado en el año 2021 como requisito para optar por el título de Bachillerato en Ingeniería Industrial ; Sí autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,


208070378.
Firma y Documento de Identidad

LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA PUBLICAR Y PERMITIR LA CONSULTA Y USO

Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) Los autores aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) Los autores manifiestan que se trata de una obra original sobre la que tienen los derechos que autorizan y que son ellos quienes asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.

Dedicatoria

Primeramente, a Dios, por permitirme llegar hasta estos momentos. A toda mi familia por todo el apoyo brindado y esfuerzo. A mi abuelo en el cielo, por siempre impulsarme a seguir adelante.

Agradecimientos

A mi tutora Ana Catalina Leandro Sandí por su tiempo y buena disposición siempre.

A la empresa Transportes Sabo por abrirme sus puertas para realizar este proyecto tan importante. A todos los profesores que formaron parte de este proceso, gracias.

Índice

Declaración jurada	1
Carta del tutor	2
Carta del lector	3
Acta de aprobación	4
Carta de autorización para consulta	5
Dedicatoria	7
Agradecimientos.....	8
Acrónimo y siglas	14
Resumen ejecutivo.....	15
Capítulo I: Introducción	17
1.1 Descripción general del proyecto	18
1.2 Identificación de la empresa	20
1.2.1 Descripción general de la empresa.....	20
Misión:	21
Visión:	21
Estructura organizacional:.....	21
1.2.2 Antecedentes del contexto de la empresa.....	22
1.3 Planteamiento del problema:	24
1.4 Objetivos del proyecto	26
1.4.1 Objetivo General.....	26
1.4.2 Objetivos Específicos	26
1.5 Alcance y limitaciones.....	26

1.5.1 Alcances	26
1.5.2 Limitaciones	26
Capítulo II: Marco Teórico.....	28
2.1 Marco conceptual relativo a la carrera	29
2.1.1 Ingeniería de métodos	29
2.1.1.1 Productividad	30
2.1.2 Mejoramiento de la productividad	31
2.1.3 Calidad	32
2.1.4 Sistemas de gestión	33
2.1.5 Normalización	34
2.1.5.1 Importancia de la normalización	35
2.1.5.2 Partes Interesadas	35
2.1.6 Norma de certificación turística.....	36
2.1.6.1 Ámbito 1: Gestión Organizacional	38
2.1.6.2 Ámbito 2: Impacto social, económico y cultural.....	39
2.1.6.3 Ámbito 3: Impacto ambiental.....	40
2.1.6.3.4 Ámbito 4: Sectoriales	41
2.2 Marco conceptual atinente a la gestión del proyecto	42
2.2.1 Definir.....	43
2.2.1.1 Observación.....	43
2.2.1.2 Entrevista.....	44
2.2.2 Medir	45
2.2.2.1 Diagrama de flujo	46
2.2.2.3 Lista de Chequeo	50
2.2.3 Analizar	51
2.2.3.2 Gráficos de barras y pastel	52
2.2.3.2 Diagrama de Pareto	55
2.2.4 Mejorar.....	57
2.2.4.1 Actualizaciones de manuales de procedimientos.....	58
2.2.4.2 Plan de acción	58

2.2.5 Controlar	59
2.3 MARCO CONCEPTUAL REFERENTE AL IMPACTO DEL PROYECTO.....	61
2.4 ANTECEDENTES DE PROYECTOS O EXPERIENCIAS SIMILARES	63
Capítulo III: Marco Metodológico.....	65
3.1 Metodología para la definición del problema.....	66
3.2 Metodología para la medición y respaldo cualitativo de proyecto	67
3.3 Metodología para la propuesta de mejora, construcción y puesta en práctica del nuevo proceso.....	69
3.4 Metodología para la implementación del proyecto.....	70
3.5 Metodología para la verificación, aseguramiento, control y seguimiento de resultados.....	72
Capítulo IV: Línea base y análisis de causas	74
4.1 Descripción de la situación actual	75
4.1.1 Diagrama de flujo del departamento de ventas	76
4.1.2 Análisis de la entrevista.....	80
4.1.3 Análisis de la lista de chequeo	86
4.2 Conclusiones de la situación actual	91
Capítulo V: Diseño e implementación de la solución.....	93
5.1 Diseño del sistema.....	94
5.2 Capacitación.....	104
5.2.1 Documentación nueva diseñada	104
5.2.1 Proforma de cotización.....	105

5.2.3 Capacitación del nuevo manual de procedimientos	106
5.3 Implementación.....	109
5.3.1 Análisis de costos de la implementación	115
Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones	118
6.1 Conclusiones.....	119
6.2 Recomendaciones	120
Referencias	122
ANEXOS	125

Índice de Figuras

Figura 1. Estructura Organizacional de Transportes Sabo.....	20
Figura 2. Ejemplo de Diagrama de flujo.....	46
Figura 3. Ejemplo de Diagrama de SIPOC.....	48
Figura 4. Ejemplo de gráfico de pastel.....	51
Figura 5. Ejemplo de gráfico de barras.....	53
Figura 6. Ejemplo de Diagrama de Pareto.....	55
Figura 7. Diagrama de Flujo del departamento de Ventas	75
Figura 8. Diagrama SIPO del proceso del departamento de ventas.....	76
Figura 9. Diagrama de Pareto de los no cumplimientos.....	90

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Cantidad de quejas por motivo.....	83
Gráfico 2. Cumplimiento de la norma CST.....	85
Gráfico 3. Cumplimiento de la norma capítulo 1.....	86
Gráfico 4. Cumplimiento de la norma capítulo 2.....	87
Gráfico 5. Cumplimiento de la norma capítulo 3.....	88
Gráfico 6. Cumplimiento de la norma capítulo 4.....	89

Índice de Tablas

Tabla 1. Metodología para definir el problema.....	64
Tabla 2. Metodología para medir el problema.....	66
Tabla 3. Metodología para analizar el problema.....	67
Tabla 4. Metodología para implementar mejoras.....	69
Tabla 5. Metodología para verificar el cumplimiento.....	70
Tabla 6. Quejas presentadas.....	79

Tabla 7. Motivos de quejas presentadas.....	80
Tabla 8. Diseño de la solución.....	93
Tabla 9. Listado de capacitaciones.....	105
Tabla 10. Control de cotizaciones recibidas y trabajadas.....	109
Tabla 11. Formato de formulario revisiones por la dirección.....	114
Tabla 12. Formato de formulario de seguimiento de indicador.....	115

Acrónimo y siglas

ICT Instituto Costarricense de Turismo

CST Certificación de sostenibilidad turística

CFIA Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos

Resumen ejecutivo

Saborío, Ana Gabriela. (junio 2021). Proyecto de graduación “Universidad Hispanoamericana, “Diseño de un sistema de gestión para la sostenibilidad turística en la empresa Transportes Sabo entre febrero y julio del 2021.” Ing. Ana Catalina Leandro Sandí.

El presente proyecto trata acerca de un Diseño de un sistema de gestión para la sostenibilidad turística., el cual fue desarrollado en Transportes Sabo que se encuentra localizada en Grecia, Alajuela. El proyecto se realiza con el fin de solucionar el atraso de cotizaciones en el departamento de ventas y además de acercar a la compañía hacia la norma de Sostenibilidad Turística brindada por el Instituto Costarricense de Turismo.

En el desarrollo de línea base se pudo determinar que existían muchas quejas por parte de los clientes. Sin embargo, la queja más recurrente fue que la cotización duró demasiado tiempo en ser recibida por el cliente. Asimismo, se pudo conocer que los pasos del diagrama de flujo fluyen de manera sencilla y el diagrama SIPOC permitió conocer a detalle los proveedores, entradas, salidas y no se determinó alguna situación fuera de lo normal como atrasos de los proveedores, entre otras.

Algunas de las soluciones se refieren a el diseño de un plan de acción en el cual se diseñe toda la documentación requerida en la norma CST y la actualización de los manuales de funciones y procedimientos del departamento de ventas, lo cual pretende acercar más a la compañía hacia esta certificación y solucionar o disminuir el problema presentado de atraso en el envío de cotizaciones con la actualización del manual anteriormente mencionado.

Al analizar los beneficios de las propuestas se obtiene que el costo de inversión es de ₡765.000 aproximadamente, los beneficios de esto pueden generar una mejor imagen de la compañía, se vuelve más competente en el mercado, se mejora la calidad de los servicios, entre otras.

Con base a la implementación se llevó a cabo capacitaciones con el fin de educar, enseñar e informarles a los colaboradores toda la nueva documentación, la importancia que tiene, los manuales de funciones y procedimientos, cambios en la proforma de cotizaciones, entre otras. Además, se implementó estantes para reciclaje en las instalaciones de la compañía.

En conclusión, se logró diseñar un sistema de gestión basado en la norma de sostenibilidad turística de acuerdo con las necesidades detectadas mediante el diagnóstico con el fin de mejorar el servicio al cliente. Asimismo, se logró resolver el

problema de atraso en las cotizaciones gracias a que conocer a detalle sus funciones y el proceso que deben seguir para cada cotización.

Capítulo I: Introducción

1.1 Descripción general del proyecto

La gerencia de la compañía Transportes Sabo comenzó a preocuparse por el aumento en atrasos de cotizaciones en el departamento de ventas que no cumplían con el tiempo de envío establecidos a los posibles clientes, esto empezó a suceder durante el último semestre del año 2020.

El cliente principal de este departamento y de la empresa en general es la persona o compañía que envía por medio de los servicios digitales o físicos de Transportes Sabo. Este cliente solicita una cotización del servicio por medio de un correo electrónico o presentándose de manera física a las instalaciones. La función principal de los colaboradores del departamento de ventas es tomar esa solicitud y proceder a realizar la propuesta de la cotización indicando precios e itinerarios para ser enviada al cliente. La métrica principal es lograr enviar el 80% de las propuestas de las cotizaciones en un lapso no mayor a 3 días hábiles.

Tanto la productividad como la eficiencia de los 2 colaboradores del departamento de ventas no se mantienen constantes y no muestran una realidad operativa apoyada en una correcta distribución del trabajo diario que repercuta en el cumplimiento de las métricas anteriormente citadas.

El proyecto responde a la línea de investigación de Calidad y busca diseñar un sistema de gestión bajo el modelo de certificación para la sostenibilidad turística basándose en las necesidades encontradas en el último semestre del año 2020. Esto, con el fin de poder brindar un tiempo de resolución más rápido a los clientes, y así evitar los casos atrasados de las cotizaciones para la mejora en la satisfacción al cliente.

En el primer capítulo, se explica la información general de la empresa Transportes Sabo y el departamento de ventas, se introduce el problema encontrado con su respectiva justificación. De igual manera, se detallan los objetivos del proyecto, así como también, los alcances y limitaciones encontradas.

El segundo capítulo abarca el marco teórico incluyendo los conceptos básicos, herramientas y metodologías empleadas para la elaboración del proyecto. El tema principal en este capítulo es el diseño de un sistema de gestión bajo el modelo de certificación para la sostenibilidad turística.

En el tercer capítulo se muestra la metodología utilizada en el desarrollo del proyecto, la cual es DMAIC. Así como también, sus diferentes ramas de resolución de problemas.

El cuarto capítulo abarca la línea base y el análisis completo de las causas identificadas para determinar una potencial causa raíz. Además, se utilizan herramientas como los diagramas de Ishikawa, Pareto y la metodología seis sigma para entender de donde viene exactamente el problema.

En el quinto capítulo se desarrolla la implementación de las soluciones o propuestas de mejora al problema encontrado en la investigación, basando estas soluciones en el análisis que se realizó en el capítulo anterior.

En el sexto y último capítulo se desarrollan cada una de las conclusiones y resultados obtenidos después de la implementación, así como también, las recomendaciones para lograr mantener un incremento de la productividad y un control operativo eficiente del departamento de ventas.

1.2 Identificación de la empresa

1.2.1 Descripción general de la empresa

Transportes Sabo está ubicada en Grecia, Alajuela, Costa Rica. Esta compañía brinda servicios de transporte turístico, tanto a personas nacionales como extranjeros brindándoles un servicio de calidad con el fin de satisfacer los deseos y expectativas de los clientes. Sus servicios se extienden a cualquier lugar del país e incluso fuera de las fronteras como Panamá y Nicaragua.

Actualmente la compañía consta de 1 persona como gerente general, 2 en el departamento de ventas, 1 en contabilidad y 9 personas en el departamento operativo o conocido también como los conductores de las unidades de trabajo, para un total de 13 colaboradores en la compañía.

La empresa Transportes Sabo ha definido dentro de su estrategia los componentes de misión, visión y estructura organizacional los cuales se muestran y se detallan a continuación:

Misión:

Proporcionar un servicio de transporte turístico confiable bajo los más estrictos parámetros de seguridad, con la mejor seguridad, puntualidad, responsabilidad, en un ambiente confortable, con oportunidad de crecimiento para sus dueños y colaboradores.

Visión:

Ser la mejor empresa de transporte turístico del país, manteniendo la excelencia del servicio y la eficiencia de la compañía.

Estructura organizacional:

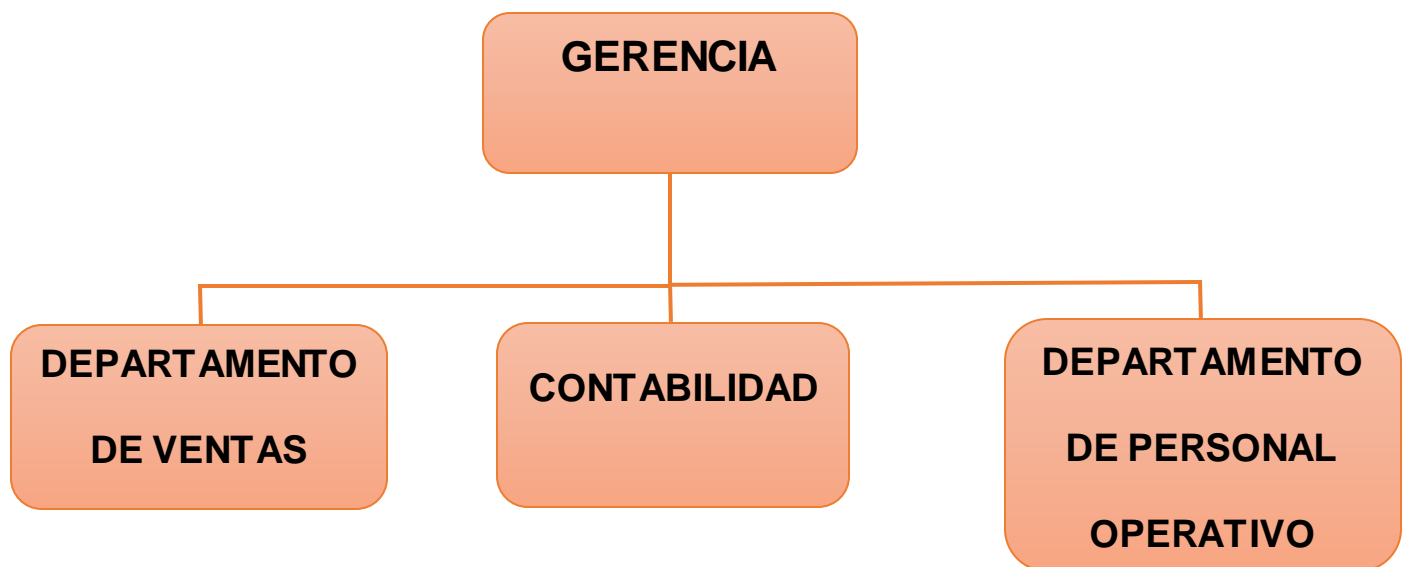
Transportes Sabo cuenta con 13 colaboradores en total y con departamentos como Gerencia General, Contabilidad, Ventas y el Departamento Operativo. La

Empresa brinda servicios administrativos de lunes a viernes de 7:00am a 5:00pm y el departamento operativo que consta de los conductores de los vehículos laboran de lunes a viernes con el mismo horario del personal administrativo y los fines de semana con excursiones por lo que el horario varía dependiendo de estos viajes.

Se presentará en la figura 1 el organigrama de Transportes Sabo con el fin de visualizar de una manera más fácil como está compuesta esta compañía y observar todos los niveles y departamentos.

Figura 1

Estructura Organizacional de Transportes Sabo



Nota: La figura representa la estructura organizacional elaborada con la información brindada de Transportes Sabo.

1.2.2 Antecedentes del contexto de la empresa

Trans Sabo fue fundada en el año 2002 como un negocio familiar por el señor German Saborío Molina y la señora Marianela Soto Rojas. El señor Saborío decide

fundar la empresa ante el auge que comenzaba a tener el turismo en Costa Rica, y por la experiencia familiar que él recolectaba por razón de que su familia siempre había estado en el negocio del transporte colectivo de personas.

La compañía se mantuvo con solo un vehículo de trabajo y las excursiones eran pocas los primeros 3 años. Se tiene registro de un promedio de 25 viajes anuales aproximadamente. En el 2006 se compran dos microbuses más por lo que también se contrata más personal ya que la contratación de servicios estaba creciendo. En ese año se registraron aproximadamente 52 excursiones.

Para el año 2010 los servicios se expanden a brindarse fuera de las fronteras del país y para ese año se realizaron 6 viajes a Panamá y 3 a Bocas del toro.

En el 2012 Transportes Sabo celebra sus 10 años de historia en el mercado brindando sus servicios caracterizados por la alta calidad. Además, se adquieren 4 unidades más de trabajo. Para este mismo año se contabilizaron 3 viajes a Nicaragua.

Para el 2017 se hace la contratación de una persona para el departamento de ventas y un año más tarde se contrata una persona más para este mismo departamento y ese mismo año se compran 3 vehículos más de trabajo.

En el año 2019 se registran aproximadamente 141 excursiones realizadas y en el 2020 se registraron 95 ya que, para este año, el virus SARS-COV-2 hizo que los servicios se disminuyeran por la situación pandémica y todas las medidas sanitarias interpuestas por el gobierno de la república.

1.3 Planteamiento del problema:

Los colaboradores del departamento de ventas deben trabajar 10 cotizaciones diarias. Cada caso se genera por una solicitud que realiza el cliente vía digital o vía física. Sin embargo, las cotizaciones son enviadas tardes incluso algunas no son enviadas y se extravían por razones que deben ser investigadas.

El primer paso es recibir ya sea al cliente en las instalaciones o recibir el correo con lo que este desea. Cuando ya se tiene información de fechas, cantidad de personas, destino y otros detalles de lo que anhela el cliente se procede a realizar la cotización. Los colaboradores tienen un lapso de máximo 3 días hábiles para planificar la cotización y enviársela al cliente.

En promedio el departamento recibe 8 solicitudes de cotizaciones diarias, hay 2 colaboradores en el equipo y se le asignan 5 cotizaciones nuevas diarias; como resultado se estarían trabajando 10 cotizaciones diarias, lo cual no se está cumpliendo porque la realidad muestra que se trabajan aproximadamente 6 casos diarios. Esta discrepancia entre las cotizaciones que entran y las que realmente se

trabajan está causando un atraso en cotizaciones que llevan más de 8 días en promedio de no ser trabajados.

La Gerencia de la compañía confirmó que la productividad de los colaboradores del departamento de ventas no es medida con indicadores de desempeño correctos, causando un aumento de las cotizaciones pendientes por trabajar. En consecuencia, el problema detectado es que se ha retrasado el envío de estas y, se le tiene que hacer llegar a los clientes en un tiempo máximo de 3 días hábiles, tiempo que no se está logrando. Este atraso afecta directamente a los clientes de Transportes Sabo. Además, la compañía es afectada porque su imagen se daña.

El desarrollo del proyecto impactará el negocio mejorando y aumentando la productividad y eficacia de la compañía, impactando directamente las cotizaciones abiertas por día. Además, con nuevas métricas para evaluar el desempeño, se podrá tener un control más adecuado del plan de capacidad del departamento donde se respeten los tiempos estimados para cada una de las actividades diarias de todos los colaboradores y se evitaren atrasos en las resoluciones que se le tienen que brindar a los clientes. Con ello, se provocaría, un mejor servicio al cliente, por lo que los clientes se verían beneficiados. Además, mejora la imagen de la empresa y disminuiría pérdidas de posibles clientes y, por ende, dinero.

1.4 Objetivos del proyecto

1.4.1 Objetivo General

Diseñar un sistema de gestión bajo el modelo de certificación para la sostenibilidad turística para la mejora en la satisfacción al cliente.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual del departamento de ventas con base a las métricas de rendimiento y estudios de tiempo.
- Plantear propuestas de solución que permitan utilizar nuevas métricas diarias de trabajo de manera que la eficacia y productividad aumenten gradualmente.
- Evaluar la viabilidad del costo-beneficio de las propuestas para determinar las que se implementaran.

1.5 Alcance y limitaciones

1.5.1 Alcances

El alcance del proyecto contempla todos los colaboradores administrativos de la empresa los cuales trabajan en jornada diurna de 7:00am a 5:00 pm de lunes a viernes; en las oficinas de Transportes Sabo en Grecia, Alajuela. El proyecto se lleva a cabo durante los meses de febrero a julio del 2021.

1.5.2 Limitaciones

Dentro de las limitaciones se encuentran las siguientes:

- No existe un estudio previo que demuestre algún control que se haya realizado para determinar la capacidad de resolución de cotizaciones diarias de cada colaborador del departamento de ventas.
- Existe información económica confidencial que no puede ser divulgada y compartida de ninguna manera por regulación interna de la compañía.
- La pandemia no permite la estancia durante mucho tiempo dentro de las instalaciones por las medidas sanitarias interpuestas para la protección de todo el personal.
- Por el tipo de servicio que brinda la compañía generalmente no se encuentra todo el personal en las instalaciones.

Capítulo II: Marco Teórico

En este capítulo, se pretende desarrollar detalladamente los procesos, argumentos, gráficos e ideas que se relacionan directamente con la definición, medición, resolución, mejoras y control. De igual forma, y no menos relevante, se entrará a conocer los conceptos y términos que ayudan a mantener una referencia o guía a lo largo del presente desarrollo del proyecto de investigación y los contenidos principales respectivos que están directamente relacionados con los indicadores de rendimiento como lo son la productividad, la eficiencia, eficacia, entre otros.

2.1 Marco conceptual relativo a la carrera

2.1.1 Ingeniería de métodos

La ingeniería de métodos según Niebel se define como “una técnica para aumentar la producción por unidad de tiempo o reducir el costo por unidad de producción: en otras palabras, a la mejora de la productividad.” (Niebel Benjamín, 2014) Así mismo, el estudio de métodos tiene como objetivo fundamental el aplicar metodologías más sencillas y que a su vez sean eficientes para de esta manera aumentar la productividad de cualquier sistema productivo en el que se logre o se desee emplear.

Al momento de identificar trabajos y/o actividades que presentan ineficiencias es primordial mejorarlas con el propósito de hacerlas más prácticas, posibles, rápidas y a su vez menos fatigantes para los colaboradores. Además, de evitar pérdidas económicas.

Por ello, para la realización del proyecto, esta es la base principal debido a que en Transportes Sabo se busca trabajar de forma ágil, sin dejar de lado la efectividad y brindar sus servicios con las cualidades que esta compañía se ha caracterizado a lo largo del tiempo.

2.1.1.1 Productividad

La productividad es uno de los conceptos que más resuena actualmente en las industrias, ya sea manufactureras o de servicios. Este concepto se define como “lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos. En general, la productividad se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados” (Pulido, s.f. p.21)

La productividad se puede ver a través de dos componentes que ayudan a entender mejor el concepto los cuales son: eficiencia y eficacia. El primero, es hacer bien el trabajo con el mínimo de recursos y desperdicio; en otras palabras, la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. Mientras que, eficacia es el grado en que se realizan las actividades planeadas y se alcanzan los resultados proyectados. Es decir, alcanzar la meta sin importar cuanto cueste en recursos y sin concernir cuanto “scrap” se produzca durante el proceso.

La productividad siempre debe de ser controlada en todos los ámbitos independientemente de, si las compañías son de manufactura o servicios. Debido a

que, sea cual sea el tipo de empresa siempre existe un cliente o usuario al cual se le debe de brindar lo esperado cumpliendo con cada una de sus expectativas y necesidades. No obstante, no controlar la productividad resultaría en pérdidas monetarias, reputación negativa y clientes insatisfechos.

Es importante mencionar que, existen variables que influyen en la productividad de los colaboradores como por ejemplo la complejidad de las cotizaciones, los deseos y requisitos de los clientes, variables de carácter humano como la fatiga y la falta de entrenamiento lo cual podría generar en el colaborador demoras en el desarrollo de las cotizaciones y, por ende, obtener menor productividad.

2.1.2 Mejoramiento de la productividad

Mejorar la productividad se pronuncia fácil, sin embargo, no siempre es así al momento de llevarla a cabo. En algunos casos la solución es sencilla porque involucra entrenamiento y retroalimentación, por ejemplo, cuando se trata de un tema de aprendizaje o falta de claridad en los procedimientos. Sin embargo, cuando el problema es general se debe indagar y solucionar la potencial causa. Además, se deben revisar los procedimientos, llevar a cabo estudios de tiempo, reevaluación de métricas, entre otras para mejorar la productividad con base a una causa raíz o punto de referencia.

Según Benjamín Niebel el mejoramiento de la productividad es: “La única forma en que un negocio o empresa puede crecer e incrementar sus ganancias. La mejora de la productividad se refiere al aumento en la cantidad de producción por hora de trabajo invertida.” (Niebel Benjamín, 2014, p.1)

En la compañía donde se desarrolla el actual proyecto se pretende que todos los colaboradores sean más productivos durante sus jornadas laborales ya que la gerencia sabe que si son productivos el servicio que se brinda a los clientes será de más calidad y, de igual manera, los ingresos económicos podrían aumentar.

2.1.3 Calidad

La calidad es un factor que cada vez tiene mayor importancia en el mundo de los negocios. Ya que, la compañía que ofrezca más calidad en sus productos o servicios a sus clientes y/o usuarios será la que resalte entre los demás competidores.

Según INTE/ISO 9000:2015 la calidad de los servicios y productos de una compañía u organización está determinada por:

La capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes. La calidad de los productos y servicios incluye no sólo su función y desempeño previstos, sino también su valor percibido y el beneficio para el cliente. (p.8)

En otras palabras, la calidad no solo debe ser en detalles propios de las funciones para crear o diseñar el producto o servicio sino, también el grado en que un producto cumple con el fin para el que fue creado y que tanto satisface las necesidades del cliente.

Una empresa que esté enfocada en la calidad promueve un cambio en la cultura de esta organización que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos para aportar valor mediante el cumplimiento de las necesidades e intereses de los usuarios y otras partes interesadas pertinentes.

Específicamente, Transportes Sabo es una organización que a lo largo de los años en el mercado ha optado por distinguirse por la calidad en sus servicios.

2.1.4 Sistemas de gestión

Según Iván Gutiérrez de Caltic Consultores, un sistema de gestión es: “es una metodología que me ayudará a visualizar y administrar mejor mi empresa, área o procesos bajo mi cargo y, por lo tanto, a lograr mejores resultados a través de acciones y toma de decisiones basadas en datos y hechos.” (Gutiérrez, I. 2017)

Un sistema de gestión es, entonces, una herramienta que permite controlar, planificar, organizar y automatizar las tareas de una organización. Un sistema de

gestión analiza los rendimientos y los riesgos de una empresa, con el fin de otorgar un ambiente laboral más eficiente y sostenible.

Transportes Sabo es una empresa que cuenta con actividades que no están automatizadas por lo que un sistema de gestión resultaría útil para unificar las operaciones de todas las áreas del negocio para alinearlas con los objetivos de la empresa. Es importante que cada área tenga claro y definido tanto su objetivo como sus metas.

2.1.5 Normalización

La normalización según La Asociación Estadounidense para Pruebas de Materiales, es: “el proceso de formular y aplicar reglas para una aproximación ordenada a una actividad específica para el beneficio y con la cooperación de todos los involucrados.” (DEFINICIÓN Y CONCEPTO DE NORMALIZACIÓN, 2012)

En otras palabras, normalización es una actividad enfocada a establecer, respecto a problemas reales o potenciales, resoluciones para un uso común y repetido, con el fin de alcanzar un grado óptimo de orden en un contexto dado.

2.1.5.1 Importancia de la normalización

La normalización trae consigo para las entidades que desean llevar a cabo este proceso un conjunto de intereses las cuales se describen a continuación.

- Establecimiento de estándares
- Actualiza la revisión procesos
- Optimiza tiempos en las actividades
- Aumenta la confianza en los productos y servicios en el mercado.
- Reconocimiento a escala internacional
- Fomenta y desarrolla la autodisciplina.
- Proceso para la mejora continua.
- Herramienta para el control de los procesos

2.1.5.2 Partes Interesadas

Cuando se lleva a cabo la normalización en una compañía la gran mayoría de partes que la forman por no decir que todas son participantes del proceso. A continuación, se mencionan:

- Clientes/Usuarios
- Proveedores
- Medio ambiente
- Ciudadanos
- Colaboradores

2.1.5.3 Normalización en Costa Rica

En Costa Rica la entidad que se encarga de desarrollar la normalización del país con el soporte de los servicios de evaluación de la conformidad y productos relacionados a nivel nacional e internacional es el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO) Esta organización es un ente de certificación acreditado para dar servicios de certificación de Sistemas de Gestión, productos, procesos, servicios y personas.

Se normaliza, cuando se identifique la necesidad dada por el entorno político, económico y social de la localidad, la región, el país y el mundo. Además, el fin o propósito de la normalización es para regular las actividades desempeñadas por los sectores público y privado, en materia de salud, medio ambiente en general, seguridad al usuario, información comercial, prácticas de comercio, industrial y laboral.

2.1.6 Norma de certificación turística

El desarrollo turístico sostenible debe verse como la interacción balanceada entre el uso apropiado de los recursos naturales y culturales, el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades locales, y el éxito económico de la actividad; además tiene que contribuir al desarrollo nacional. Según el Instituto Costarricense de Turismo Sostenibilidad turística es: “no solo es la respuesta a la demanda, sino es una condición indispensable para competir con éxito ahora y en el futuro.” (Definición de Sostenibilidad Turística, CST 1997).

El propósito fundamental de la CST es convertir el concepto de sostenibilidad en algo real, práctico y necesario en el contexto de la competitividad turística del país, con miras a mejorar la forma en que se utilizan los recursos naturales y sociales. Además, incentivar la participación activa de las comunidades locales y brindar un nuevo soporte para la competitividad del sector empresarial. (ICT, 2008)

La demanda de un turismo más sostenible y de conservación de los espacios naturales determina la necesidad de cambio y la definición de estrategias en las organizaciones para satisfacer las nuevas necesidades del mercado. Esta certificación ha tomado prestigio internacional para los operadores internacionales por lo que constituye un elemento diferenciador para las empresas que la poseen y pueden convertirse en un elemento clave para competir. La certificación asegura que la empresa certificada goza de un sistema interno de gestión de calidad.

El agravamiento de las crisis ecológicas y sociales a nivel mundial ha acentuado la “concienciación humana” de protección del medio ambiente, lo que se ha traducido en los últimos años, en un rápido y fuerte crecimiento del denominado ecoturismo. Este turismo de enfoque naturalista implica un cambio en los hábitos y expectativas de los turistas, por ello el Instituto Costarricense de Turismo busca una estrategia con esta certificación de sostenibilidad turística la cual se desarrolla a continuación:

2.1.6.1 *Ámbito 1: Gestión Organizacional*

El Instituto Costarricense de Turismo busca en este ámbito lo siguiente:

- La organización implementa un sistema de gestión de la sostenibilidad que considera temas: ambientales, sociales, culturales, de calidad, salud y seguridad.
- La organización cumple con los requisitos legales y reglamentarios aplicables.
- La organización planifica y gestiona de manera sostenible las acciones asociadas a la selección de terreno, diseño, construcción, remodelación
- La organización ofrece oportunidades de empleo, incluso en puestos gerenciales, sin discriminación por género, raza, religión, discapacidad o de otras maneras.
- La organización cuenta con un plan para incentivar el turismo nacional.
- La organización instauro y comunica políticas contra la explotación y acoso comercial, sexual o de cualquier otra forma.
- La organización identifica y da seguimiento a las posibles contingencias que podrían comprometer la seguridad de sus clientes.
- La organización gestiona la calidad de sus servicios y productos.
- La organización cuenta con lineamientos estratégicos (procesos, políticas o prácticas) que le permiten gestionar sus actividades de mantenimiento correctivo, preventivo y predictivo de forma sostenible.

(Estándar CST 2.0 ICT. 2020)

2.1.6.2 *Ámbito 2: Impacto social, económico y cultural.*

El ICT busca en el ámbito 2 lo siguiente:

- La organización apoya la erradicación de la pobreza, promoviendo el comercio local.
- a operación de la organización no afecta el acceso de las comunidades a servicios básicos.
- La organización apoya iniciativas y programas a favor del desarrollo comunitario social, incluyendo infraestructura, educación, capacitación, salud.
- La organización promueve la equidad de género y los derechos de la niñez y de los adolescentes.
- La organización ayuda a proteger las propiedades y sitios locales que son histórica, arqueológica, cultural o espiritualmente importantes.
- La organización no comercializa o exhibe artefactos históricos y arqueológicos.
- La organización valora e incorpora elementos auténticos de la cultura local tradicional y contemporánea en sus operaciones, diseño, decoración.

(Estándar CST 2.0 ICT. 2020)

2.1.6.3 *Ámbito 3: Impacto ambiental*

El ICT busca en el ámbito 3 lo siguiente:

- La organización hace un uso racional del recurso agua, de acuerdo con su capacidad y nivel de operación, realiza métricas de consumo, controla las fugas y tiene un plan para reducir el consumo de agua donde sea posible.
- La organización hace un manejo eficiente y racional de las aguas residuales.
- La organización hace un uso racional de la energía de acuerdo con su capacidad y nivel de operación, realiza métricas de consumo, mantiene equipos eficientes y tiene un plan para reducir el consumo de energía donde sea posible, incluyendo el uso de fuentes de energía renovables.
- La organización favorece la compra de productos y la contratación de servicios sostenibles, y apoya y promueve proveedores que sigan prácticas de sostenibilidad.
- La organización implementa un sistema de manejo de residuos sólidos que incorpora la generación, separación, almacenamiento, tratamiento y disposición final de residuos sólidos, tomando en consideración principios económicos, sociales y ambientales.
- La organización implementa prácticas para reducir la contaminación causada por el ruido, la iluminación, la escorrentía, la erosión, los compuestos que agotan el ozono y los contaminantes del aire, el agua y el suelo.

- La organización adopta un compromiso para implementar acciones climáticas que potencien oportunidades de reducción, mitigación, adaptación y gestión de riesgo.
- La organización asegura la conservación y uso sostenible de los ecosistemas en sus propias operaciones, así como en el destino en que se encuentra.
- La organización establece planes y programas e implementa acciones orientadas a la conservación y el uso sostenible de la diversidad biológica.

(Estándar CST 2.0 ICT. 2020)

2.1.6.3.4 *Ámbito 4: Sectoriales*

Para este ámbito se enfocará en la sección 4.2 ya que, la empresa donde se desarrolla el presente proyecto se trata del sector de empresas de transporte turístico y propiamente en el sub sector de transporte terrestre.

En el indicador adquisición de vehículos es obligatorio: “La organización mantiene o compra vehículos de alta eficiencia energética en la categoría que corresponde.” (Estándar CST 2.0 ICT. 2020, p.30)

Asimismo, como mejora y continuidad, La organización incrementa el número de vehículos de acuerdo con el plan de sustitución de estos y el impacto externo promueve y gestiona la instalación de equipo necesario a nivel de destino para vehículos eléctricos.

En el indicador patios de vehículos es de manera obligatoria para la CST “el diseño del patio de vehículos toma en cuenta la acumulación de aguas y asegura que sus desagües son visibles y suficientes para la carga de lluvias durante todo el año.”

(Estándar CST 2.0 ICT. 2020, p.30) De igual modo, como mejora y continuidad: “Los patios de vehículos en los distintos centros de operaciones están señalizados horizontal y verticalmente, y además tienen definida la capacidad de carga de vehículos de manera visible y conocida.” (Estándar CST 2.0 ICT. 2020, p.30)

2.2 Marco conceptual atinente a la gestión del proyecto

El proyecto se realizará con el uso de la metodología DMAIC, la cual está compuesta por los siguientes pasos y definiciones:

McCarty (2004, citado en Integrando la Metodología DMAIC de Seis Sigma con la Simulación de Eventos Discretos en Flexsim,2012) mencionó que: “DMAIC es el proceso de mejora que utiliza la metodología Seis Sigma y es un modelo que sigue un formato estructurado y disciplinado” (p.2)

Esta metodología consiste de cinco fases conectadas de manera lógica entre sí las cuales son:

- Definir
- Medir
- Analizar
- Implementar
- Controlar

Cada uno de estos pasos debe realizarse en el orden D-M-A-I-C y, si al final del ciclo el resultado esperado no se alcanza, el ciclo se debe reiniciar. Este proceso debe repetirse hasta que se alcance la mejora deseada.

Cada una de estas fases utiliza diferentes herramientas que son usadas para dar respuesta a ciertas preguntas específicas que dirigen el proceso de mejora.

2.2.1 Definir

El primer paso es definir las oportunidades, el alcance, los objetivos y los participantes. En general, en este paso se define lo que se hará; una sugerencia importante es: reflexionar sobre las mejoras que se pueden realizar y centrarse en las más relevantes y viables. Una vez definido lo anteriormente mencionado, se prepara su misión y se selecciona el equipo más adecuado, asignándole la prioridad necesaria.

Algunas de los instrumentos principales que se utilizan en la fase de definición son las siguientes:

2.2.1.1 Observación

Observar cualquier aspecto que sea, un paisaje, un objeto, fenómeno, un proceso permite determinar y detallar situaciones que al ver de manera rápida no se

pueden notar. Según la RAE el término observar se define como: “Examinar atentamente.” (RAE, 2020)

La observación puede definirse también como una facultad ligada a la percepción de hechos relevantes a determinados fines; observar **sería** el ejercicio de encontrar distintos hechos de importancia para un determinado ámbito. Sin embargo, como se conoce, observar es una circunstancia asociada al sentido de la vista, por lo que es muy subjetiva y ligada a la percepción de quien observa. Por eso, es de enorme importancia en determinados ámbitos, como el científico, que debe mantenerse una evaluación y registro constante de determinadas experimentaciones.

Por ello, para el presente proyecto este instrumento se puede utilizar con el fin de conocer más a detalle la empresa, los procesos, la forma en la que trabajan, entre otras.

2.2.1.2 Entrevista

Según la RAE, se define entrevista como: “acción o efecto de entrevistar o entrevistarse.” (RAE,2020). En otras palabras, una entrevista es un intercambio de ideas u opiniones mediante una conversación que se da entre dos o más personas. Todos las personas presentes en una entrevista dialogan sobre una cuestión determinada y tiene como fin recolectar determinada información u opinión.

Dentro de una entrevista se pueden diferenciar dos roles:

- **Entrevistador:** Cumple la función de dirigir la entrevista y plantea el tema a tratar haciendo preguntas. A su vez, da inicio y cierre a la entrevista.
- **Entrevistado:** Es aquel que se expone de manera voluntaria al interrogatorio del entrevistador.

Realizar entrevistas tiene algunas ventajas como por ejemplo, la información es fácil de interpretar, lo que favorece el análisis comparativo. El entrevistador no requiere mucha experiencia en la técnica, ya que sigue el cronograma de preguntas.

Este instrumento es fundamental para este proyecto ya que al entrevistar a personal de la compañía se logra obtener información real e importante ya que ellos son los que conocen a manera detallada todo lo que respecta con la compañía.

2.2.2 Medir

Este paso tiene como objetivo recolectar datos e informaciones para evaluar el escenario actual. Algunas de las herramientas y/o instrumentos que pueden utilizarse en esta etapa son la lista de chequeo y estudio de tiempos, las cuales, se definen y desarrollan a continuación:

2.2.2.1 Diagrama de flujo

Un diagrama de flujo es:

Una representación gráfica de un proceso. Se trata de representar los pasos que sigue un proceso desde que se inicia hasta que se termina y para ello se utiliza una serie de elementos visuales que te ayuden a dibujar cada paso que sigue un proceso. (Torres, s.f)

Algunas características del diagrama de flujo se detallan a continuación:

- Es una herramienta sencilla de usar con un mínimo de formación/capacitación para dibujarlos e interpretarlos
- Representa visualmente una forma esquemática de todos los pasos por los que atraviesa un proceso.
- Se utiliza una simbología en cada uno de los pasos que sigue un proceso.
- Se puede utilizar para dibujar un proceso complejo o dividir éste en subprocesos y dibujar un diagrama de flujo por cada uno de ellos.
- Muestra el valor que se aporta en cada uno de los pasos para conseguir el objetivo final del proceso (cada paso del proceso aporta algo para conseguir el objetivo final).
- Conforman una de las herramientas para conseguir la mejora continua en las organizaciones al estudiar y plantearte el cómo se desarrollan los procesos en las organizaciones.

Esta herramienta aporta ventajas o beneficios como:

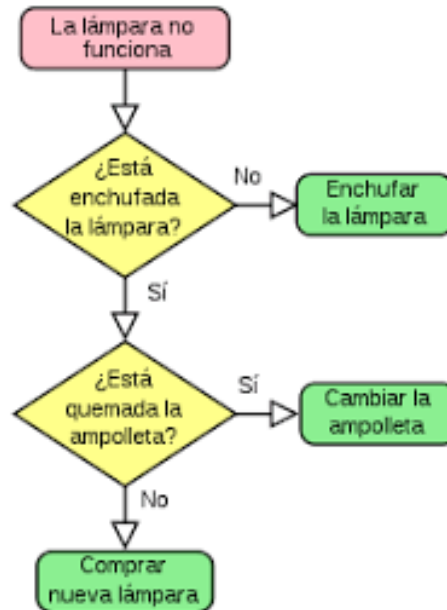
- Ayudar a comprender que es un proceso y cuál es el objetivo del proceso que se está representando en la organización.
- Ahorrar mucho tiempo en el análisis de los pasos que sigue un proceso.
- Facilitar un impacto visual que hace que los procesos sean más visibles facilitando su comprensión global.
- Contribuir a realizar un análisis profundo y exhaustivo del proceso, proporcionando información sobre posibles mejoras.
- Establecer un buen punto de partida para documentar tus procesos y elaborar los procedimientos.
- Identificar pasos clave de cada proceso donde pueda existir un riesgo o este paso pueda ser crítico para la consecución del objetivo del proceso.
- Ofrecer ayuda para analizar la efectividad y eficiencia de los procesos al poder visualizar que valor aporta cada paso en la consecución del objetivo del proceso

Por ello, para este trabajo es una herramienta útil para poder medir el problema que se presenta en la compañía y con ello obtener datos e información de calidad que permita la evaluación del escenario actual de Transportes Sabo.

En la figura 2 se presenta un ejemplo de Diagrama de Pareto con el propósito de dejar más en claro la descripción y definición de esta herramienta y contribuir con la explicación del instrumento.

Figura 2

Ejemplo de Diagrama de flujo



Nota: La figura representa un ejemplo de diagrama de Flujo obtenida de la web. <https://www.google.co.cr/search?q=diagrama+de+flujo+&hl=es->

2.2.2.2 Diagrama de SIPOC

Un diagrama de SIPOC es

Un sistema de ordenamiento o herramienta en formato tabular que permite la caracterización o asignación lógica de una serie de procesos. En ella se involucran una serie de parámetros elementales como lo son un proveedor, una entrada, un proceso o una serie de procedimientos con una salida y un resultado final, que represente en forma de producto y satisfaga a un cliente. (Pacheco, 2019)

En otras palabras, esta herramienta es la representación gráfica de un proceso de gestión. Esta herramienta permite visualizar el proceso de manera sencilla, identificando a las partes implicadas en el mismo.

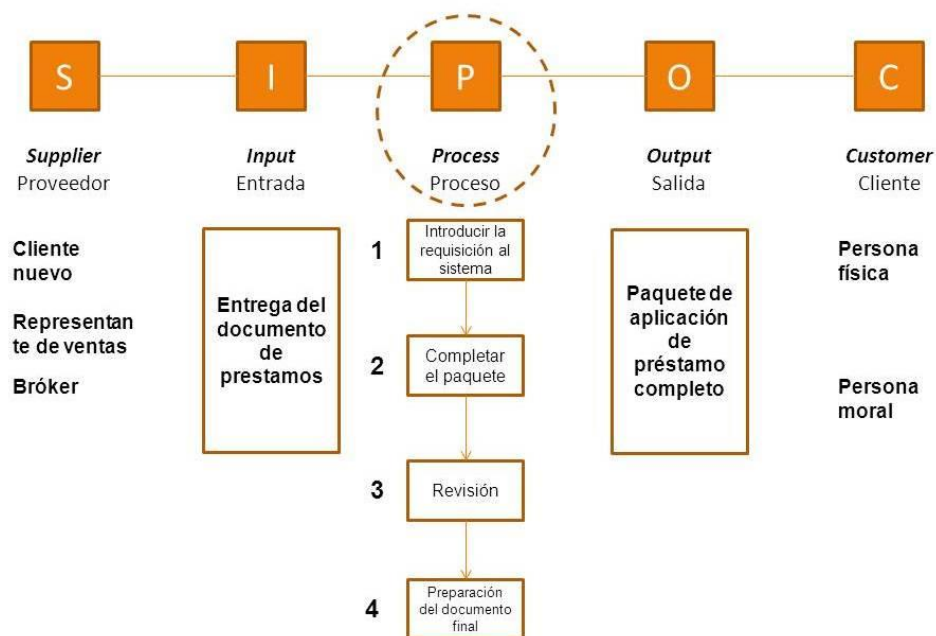
El diagrama de SIPOC permite un mayor conocimiento o entendimiento de la manera en que se trabaja y se efectúan los procedimientos, dando una descripción asertiva de lo que se hace, impidiendo así también la aparición de posibles errores o fallas durante los procesos, siguiendo una serie de normas establecidas para mejorar la gestión en calidad y mejorando la productividad y efectividad. (Pacheco, 2019)

Este instrumento, es fundamental es este proyecto ya que se podrá dar una descripción generalizada y perfectamente entendible, aunque no se esté familiarizado con los procesos ejecutados.

En la figura 3 se presenta un ejemplo de Diagrama de SIPOC con el propósito de dejar más en claro la descripción y definición de esta herramienta y contribuir con la explicación del instrumento.

Figura 3

Ejemplo de Diagrama de SIPOC



Nota: La figura representa un ejemplo de diagrama de SIPOC obtenida de la web. <https://www.google.co.cr/search?q=diagrama+de+SIPOC+hd&tbm=is>

2.2.2.3 Lista de Chequeo

Estas herramientas suelen ser utilizadas para la realización de comprobaciones rutinarias y para asegurar que el colaborador o encargado de las comprobaciones no se las pasa por alto. Además, son también empleadas para la obtención de datos.

Una lista de chequeo o check-list por su nombre en inglés se define como:

Son formatos creados para realizar actividades repetitivas, controlar el cumplimiento de una lista de requisitos o recolectar datos ordenadamente y de forma sistemática. Se usan para hacer comprobaciones sistemáticas de actividades o productos asegurándose de que el trabajador o inspector no se olvida de nada importante. (*Check list / Listas de chequeo: ¿Qué es un checklist y cómo usarlo? s. f.*)

La ventaja de las listas de chequeo es que, además de sistematizar las actividades a realizar, una vez rellenos sirven como registro, que podrá ser revisado posteriormente para tener constancia de las actividades y/o labores que se realizaron en un momento determinado.

Para el presente proyecto, este instrumento se puede utilizar con el propósito de obtener datos acerca del proceso que se está investigando y, con ello, poder medir y conseguir resultados.

2.2.3 Analizar

El foco aquí es identificar la causa raíz del problema. Generalmente al analizar un proceso varias posibles causas raíz se identifican, pero la clave para el éxito de este paso es priorizar y validar la causa raíz del problema a tratar. Como resultado de este paso, se espera que se creen oportunidades de mejora.

En este paso de la metodología DMAIC se aplican herramientas que permitan obtener datos reales y claros. Algunos de estos instrumentos se detallan a continuación:

2.2.3.2 Gráficos de barras y pastel

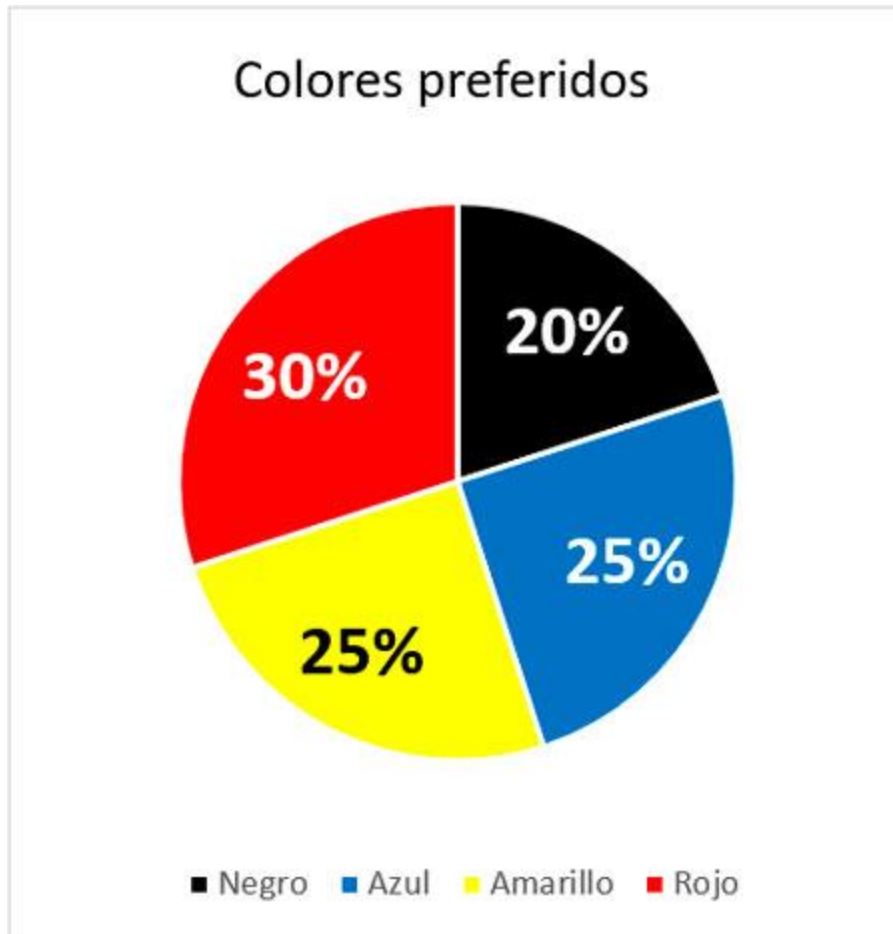
Un gráfico de pastel es según la Universidad Nacional Autónoma de México: “es un círculo dividido en partes, donde el área de cada parte es proporcional al número de datos de cada categoría.” (s.f)

Asimismo, éste tipo de gráficos se utiliza para mostrar la proporción le corresponde a cada categoría.

En la figura 4 se presenta un ejemplo de gráfico de pastel con el fin de dejar más en claro la descripción y definición de esta herramienta y contribuir con la explicación de la herramienta.

Figura 4

Ejemplo de gráfico de pastel



Nota: La figura representa un ejemplo de gráfico de pastel obtenida de la web. <https://www.google.co.cr/search?q=grafico+de+pastel+hd&tbm=is>

Al igual que el gráfico de pastel, el gráfico de barras es útil para agrupar datos con características particulares. Este tipo de gráfico se define como:

Es una representación gráfica de un conjunto de datos de diferentes categorías. El valor de cada categoría se muestra como una barra rectangular de ancho fijo y de altura proporcional al valor representado (mientras más larga es la barra, mayor será su valor). (Plan de mejora, s.f)

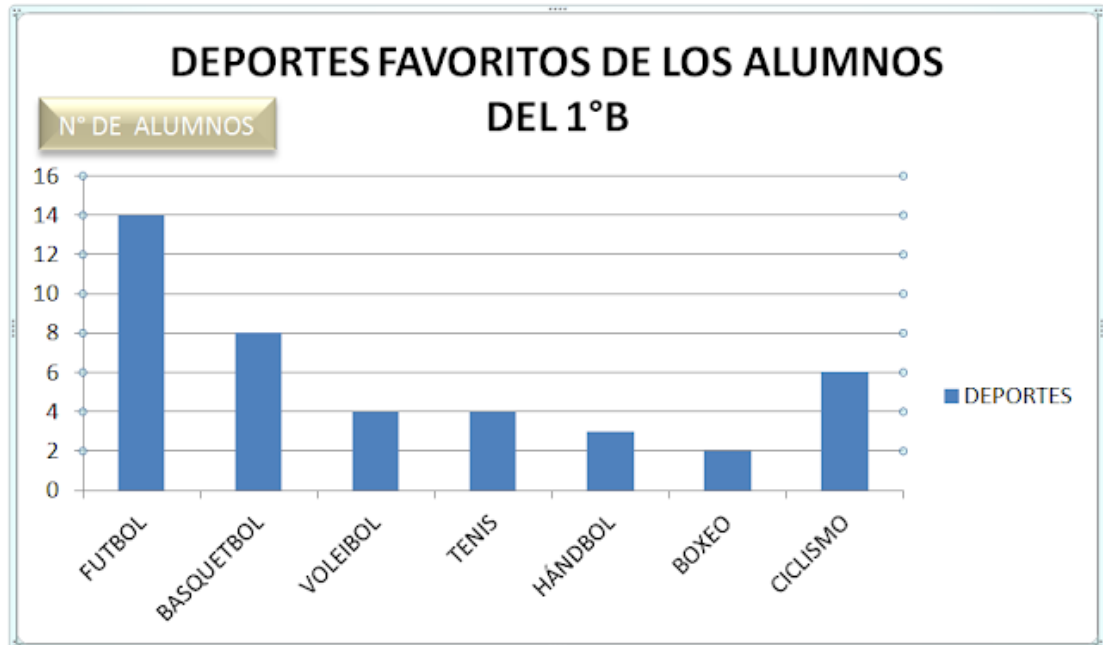
Este tipo de instrumento se recomienda usarlas cuando queremos mostrar una distribución de datos o realizar una comparación de medidas de diferentes grupos. A partir de una gráfica de barras, podemos ver qué grupos son los más altos o los más comunes, además de ver cómo otros grupos se comparan con los demás. Como esta es una actividad común, los gráficos de barras son bastante utilizados no solo por profesionales, analistas y consultores, sino también por académicos, estadísticos, investigadores y periodistas.

Por su nivel de funcionalidad es que, esta herramienta es de gran utilidad para este proyecto en la fase de medición y así poder analizar la situación actual de la compañía.

En la figura 5 se presenta un ejemplo de gráfico de barras con el fin de dejar más en claro la descripción y definición de esta herramienta y contribuir con la explicación del instrumento.

Figura 5

Ejemplo de gráfico de barras



Nota: La figura representa un ejemplo de gráfico de barras obtenida de la web.
<https://www.google.co.cr/search?q=grafico+de+barras+hd&tbm=is>

2.2.3.2 Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto debe su nombre a Vilfredo Pareto y su principio de la "regla 80/20". "Es decir, el 20% de las personas controlan el 80% de la riqueza; o el 20% de la línea de producto puede generar el 80% de los desechos; o el 20% de los clientes puede generar el 80% de las quejas, etc." (*Elementos básicos de un diagrama de Pareto*, s. f.)

El diagrama de Pareto, también llamado curva cerrada o Distribución A-B-C, es una gráfica para organizar datos de forma que estos queden en orden

descendente, de izquierda a derecha y separados por barras. Permite asignar un orden de prioridades.

En EALDE Business School El Diagrama de Pareto lo definen como:

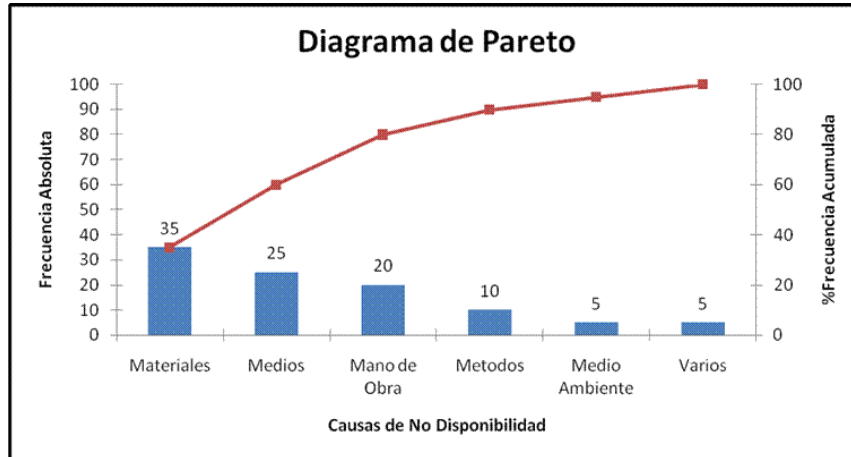
Es una gráfica en donde se organizan diversas clasificaciones de datos por orden descendente, de izquierda a derecha por medio de barras sencillas después de haber reunido los datos para calificar las causas. De modo que se pueda asignar un orden de prioridades. (Sales, M. 2013)

Para el proyecto, el diagrama de Pareto se podrá emplear con el fin de determinar cuál causa es la principal que está generando el problema.

En la figura 6 se presenta un ejemplo de Diagrama de Pareto con el propósito de dejar más en claro la descripción y definición de esta herramienta y contribuir con la explicación del instrumento.

Figura 6

Ejemplo de Diagrama de Pareto



Nota: La figura representa un ejemplo de diagrama de Pareto obtenida de la web. https://www.google.es/search?q=ejemplo+diagrama+de+pareto&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwjI-iu3vTWAhXFct8KHWZYDt8Q_AUoAXoECAEQAw&biw=1366&bih=657

2.2.4 Mejorar

Es el momento de tratar las oportunidades de mejoras identificadas en el paso anterior. Primero debe identificar las posibles soluciones para corregir y evitar la causa raíz del problema, a continuación, se recomienda probar para averiguar si la solución propuesta es efectiva, si no es así, debe ser repensada y re-planificada; si el resultado de la prueba es prometedor, se debe pasar al paso de implementación.

Sin embargo, es importante destacar que, en esta etapa se pueden encontrar varias soluciones y no necesariamente todas necesitan ser probadas e

implementadas. En algunas ocasiones, muchas de ellas sólo pueden ser identificadas y registradas para ser utilizadas en el futuro.

Algunas de las herramientas principales que se utilizan en la fase de mejora son las siguientes:

2.2.4.1 Actualizaciones de manuales de procedimientos

Si se cuenta con un trabajo estándar o manual de procedimientos actualizado, hay menos posibilidad de que los colaboradores comenten errores o faltas a los procedimientos. Es importante siempre actualizar y revisar periódicamente los manuales de procesos para mantener una cultura donde todos siguen una misma guía. Cada vez que se hace un cambio, inmediatamente se debe actualizar el documento de trabajo estándar y comunicar esos cambios al personal.

En el caso del proyecto, esta herramienta podría ser útil para estandarizar las labores de los colaboradores y así poder evitar pérdidas de tiempo laboral por falta de conocimiento de los procedimientos.

2.2.4.2 Plan de acción

Un plan de acción es según Pareja:

Una hoja de ruta que traza la planificación de una organización para gestionar y controlar tareas con el fin de cumplir con los objetivos de un proyecto o negocio. Es una guía para definir las metas, fijar plazos y calcular recursos para planificar de forma correcta, optimizar la gestión y mejorar el rendimiento de la empresa. (Pareja, D. 2020)

Por lo que, con el fin de definir objetivos y mejorar la productividad de la compañía es fundamental crear este plan de acción y toda la documentación requerida.

2.2.5 Controlar

El foco de este paso es como su nombre lo indica controlar las acciones del plan de acción para que no se pierda. Para ello, es fundamental definir criterios de control como, por ejemplo, listas de chequeo, metas y estadísticas para servir como fuente de información para el monitoreo de la implementación de las acciones.

De igual modo, se debe de verificar el desempeño del plan de acción para asegurar que los resultados deseados se alcancen y consecuentemente, lograr responder al final de ese paso si las acciones de mejoras implementadas han sido o no eficaces. La idea a ser fomentada en ese final de ciclo es: ¡Busque la mejora continua!

Este paso es el último de la metodología DMAIC, y, consiste en diseñar y documentar los controles necesarios para asegurar que lo conseguido mediante el proyecto se mantenga una vez que se hayan implantado los cambios. Cuando se han logrado los objetivos y la misión se dé por finalizada, el equipo informa a la dirección y se disuelve. «El control consiste en delimitar funciones, medir y corregir el desempeño de los colaboradores de la empresa para asegurar que todo se haga de acuerdo con lo planeado.

Algunas de las herramientas principales que se utilizan en la fase de control son las siguientes:

a) Focus group: Esta herramienta debe ser siempre parte de un control después de un cambio con el fin de conocer las opiniones observaciones de un grupo de personas, en este caso de los colaboradores.

b) Auditorías de procesos y de comportamientos: las auditorías internas o externas siempre deben ser parte de los departamentos antes o después de un cambio, como medida de control para fomentar el cumplimiento de los procedimientos y regulaciones, así como también para trabajar en áreas de oportunidad encontradas.

c) Establecer un plan de revisión y evaluación de resultados o beneficios: para que el negocio y los cambios sean sostenibles, se deben hacer reevaluaciones

al menos cada seis meses para obtener resultados de los beneficios a corto y largo plazo y para cambiar cualquier tipo de eventualidad o área de mejora encontrada durante el tiempo.

2.3 MARCO CONCEPTUAL REFERENTE AL IMPACTO DEL PROYECTO

Todas las herramientas y metodologías mencionadas y explicadas detalladamente en el capítulo anterior impactan a la compañía de manera positiva ya que al poder mejorar la productividad y eficiencia de los colaboradores de Transportes Sabo como consecuencia hará que ellos trabajen de manera más rápida, ágil, cómoda; también que las labores y/o actividades sean más prácticas y a su vez menos fatigantes para el personal de la organización.

Asimismo, lograr entender la capacidad real de cada colaborador con respecto al volumen de trabajo y/o las actividades o procesos diarios por medio de las herramientas mencionadas anteriormente impactarán el logro de los objetivos del departamento y empresa en general.

El impacto de la implementación de este proyecto a corto plazo será directamente enfocado en la reducción de tiempos no productivos de los

colaboradores junto con la incentivación y motivación de crear una cultura de mejora continua dentro de la compañía. De igual modo, se comunicarán ciertos cambios en los procedimientos, en la forma de trabajar, entre otros que podrá ocasionar algún tipo de resistencia en algunos colaboradores. Por ello, es importante demostrarles y capacitarles acerca de los beneficios de realizar estos cambios.

A mediano plazo, se lograrán observar los primeros resultados después de la implementación y se evaluarán los costos y beneficios obtenidos nuevamente. Además, se analizará la necesidad de realizar algunas mejoras o implementar nuevas medidas con el fin de ir perfeccionando los procesos y servicios.

De igual manera, será fundamental evaluar el comportamiento de los colaboradores con respecto a la transición del nuevo proceso y el efecto directo en la actitud y motivación. Es fundamental conversar con el personal para así lograr que ellos se sientan parte del proceso de mejora y no amenazados.

A largo plazo el impacto que este proyecto tendrá será enfocado en cumplir las metas de la compañía de una forma eficiente. Como consecuencia la imagen de la empresa mejoraría, se pueden ganar más cotizaciones por lo que esto sería un beneficio económico y socialmente se mejoraría la satisfacción de los clientes.

2.4 ANTECEDENTES DE PROYECTOS O EXPERIENCIAS SIMILARES

- Intel: El director de una de las fábricas del mayor fabricante de chips de ordenador del mundo, dijo: «Hace cinco años, nos tomó 14 semanas para introducir un nuevo chip a nuestra fábrica; ahora se tarda 10 días. Fuimos la primera fábrica de Intel para lograr estos tiempos utilizando los principios de Lean».
- Britt Coffee Tour: Esta empresa obtuvo la Certificación de Sostenibilidad Turística en el año 2020 y dijeron: “Nuestro entusiasmo y respeto por nuestra cultura, naturaleza, y gente, así como la excelencia en la calidad conforman la esencia de Britt Coffee Tour. Creemos que los retos sociales y ambientales deben ser asumidos por todos los sectores de la sociedad, por lo que buscamos liderar los modelos sostenibles para asegurar el éxito de nuestras actividades.”
- Iguana Tours: Obtuvieron la certificación en el 2019 y con ello han logrado que tanto, los trabajadores de la empresa, los proveedores, clientes y comunidad, cumpla con metas en pro del ambiente que han desarrollado. En palabras textuales comentan que: “Lo mejor que nos ha sucedido, al incorporar el programa de Sostenibilidad Turística, es que nos transformarnos en una empresa con visión en la protección del medio ambiente, a la cultura y al apoyo de nuestra sociedad”
- Miki Travel Agency: se certificó bajo la Certificación de Sostenibilidad Turística en el año 2017. En esta organización, consideran que, aunque en ocasiones

en las empresas no sientan que el entorno forma parte de ellos siempre se impacta el medio ambiente de una y otra manera por lo que se debe aportar los cuidados necesarios para que no se deteriore más.

Capítulo III: Marco Metodológico

En este capítulo, se desea desarrollar y exponer de manera detallada como se abordará la solución. Para ello, se explicará las herramientas a utilizar, el lapso que durará aproximadamente la aplicación de cada uno de esos instrumentos y quien y/o quienes serán los responsables de llevar a cabo el desarrollo de ellas. Aunado a lo anterior, se pretende generar una idea para que futuras personas puedan tener como base el presente proyecto para dar soluciones a problemas similares que se les presenten en sus vidas laborales.

3.1 Metodología para la definición del problema

Los métodos de captura de información que se emplearon para determinar el problema principal se realizó lo siguiente:

Tabla 1

Metodología para definir el problema

OBJETIVOS	ACTIVIDAD	HERRAMIENTA	RESPONSABLES	PLAZOS
Definir el problema presente en el departamento	Conocer el problema	Observación	Encargada del proyecto	1 semana
	Conocer el problema	Entrevista a la gerente de la compañía	Encargada del proyecto	1 día

Nota: La tabla de elaboración propia representa la metodología empleada para definir el problema.

En la tabla 1 se tiene como objetivo definir el problema presente en el departamento por lo que, se realizará un conocimiento del proceso para poder

determinar el proceso mediante la observación durante una semana de trabajo de los colaboradores. Esto con el fin de observar cómo trabajan y que hacen durante el día laboral el personal. El responsable de llevar a cabo esta actividad será la encargada del proyecto. Sin embargo, y no menos importante, el personal del departamento incide de manera indirecta ya que se trabaja con ellos observándolos en sus quehaceres laborales durante una semana de trabajo.

Además, se realizó una entrevista con la gerente de la compañía con el propósito de conocer más acerca de la situación que está afectando la empresa. Por ello, a pesar de que el responsable de llevar a cabo la entrevista es la encargada del proyecto la gerente también es responsable ya que será la entrevistada.

3.2 Metodología para la medición y respaldo cualitativo de proyecto

Para poder medir datos que validen la definición del problema presente en la compañía se desarrollará el siguiente cuadro:

Tabla 2*Metodología para medir el problema*

OBJETIVOS	ACTIVIDAD	HERRAMIENTA	RESPONSABLES	PLAZOS
Medir la situación actual del departamento	Conocer el proceso	Diagrama de flujo	Encargada del proyecto	2 días
	Conocer el proceso	Diagrama SIPOC	Encargada del proyecto	2 días
	Conocer cuanto cumplen de la norma CST	Lista de chequeo	Encargada del proyecto	1 semana

Nota: La tabla de elaboración propia representa la metodología empleada para medir el problema.

Para medir el problema se realizará un diagrama de flujo del proceso con el fin de conocer si los pasos fluyen de manera sencilla, sin muchas decisiones o dificultad en el proceso. Además, se llevará a cabo un diagrama SIPOC cuyo objetivo es visualizar la estructura del proceso, demostrando los proveedores, entradas, salidas y clientes y poder determinar alguna situación no particular.

De igual manera, también se conocerá cuales aspectos se están cumpliendo y cuáles no según la CST, mediante una lista de chequeo en la cual se puedan anotar todas los aspectos y rubros para conocer qué y cuanto cumple con la norma CST. Se marca cuales si cumple y cuales no durante un lapso de 1 semana. La persona responsable de realizar ambas actividades será la encargada del presente proyecto.

Además, todos los colaboradores inciden de manera indirecta ya que ellos forman parte de esta lista de chequeo.

3.3 Metodología para la propuesta de mejora, construcción y puesta en práctica del nuevo proceso.

Para poder analizar el problema y determinar las posibles causas se desarrollarán las siguientes actividades:

Tabla 3

Metodología para analizar el problema

OBJETIVOS	ACTIVIDAD	HERRAMIENTA	RESPONSABLES	PLAZOS
Analizar la situación actual del departamento de ventas	Determinar cuales son las causas del problema	Gráficos de barras y de pastel	Encargada del proyecto	3 días
	Determinar el orden de no cumplimientos de la norma CST	Diagrama de Pareto	Encargada del proyecto	1 día

Nota: La tabla de elaboración propia representa la metodología empleada para analizar el problema.

Primeramente, con la información brindada del control de quejas y los motivos de las quejas se realizarán gráficos para poder determinar patrones o actividades repetitivas o inusuales que estén ocasionando el problema presentado.

Posterior a ello, se realizará un diagrama de Pareto para conocer cuál es el orden por capítulo a resolver. Con el fin de darle más importancia a aquel que tenga más incumplimientos y así sucesivamente hasta llegar al capítulo que menos incumplimientos posea.

En estas 2 actividades se llevarán a cabo durante un día cada una de ellas y la persona responsable será la encargada de realizarlas.

3.4 Metodología para la implementación del proyecto

Para realizar las implementaciones de mejora del proyecto se llevará a cabo los siguiente:

Tabla 4*Metodología para implementar mejoras*

OBJETIVOS	ACTIVIDAD	HERRAMIENTA	RESPONSABLES	PLAZOS
Implementar mejoras	Mejorar los procedimientos	Actualización de los manuales de procedimientos	Encargada del proyecto	2 semanas
	Diseño de documentación	Plan de acción	Encargada del proyecto	3 semanas

Nota: La tabla de elaboración propia representa la metodología empleada para implementar mejoras.

Como primera actividad de la implementación de mejora se actualizarán los manuales de procedimientos, esto con el fin de estandarizar los procedimientos y así disminuir las posibilidades de que el personal cometa errores o faltas a los procedimientos. En esta actividad se durará aproximadamente 2 semanas y la persona responsable será la encargada del proyecto.

Asimismo, se realizará un plan de acción en el cual se diseñe toda la documentación requerida por la norma CST. Esto con el fin de acercar más a la empresa hacia esta certificación.

3.5 Metodología para la verificación, aseguramiento, control y seguimiento de resultados

Para llevar a cabo la verificación, control y seguimiento de los resultados y las implementaciones del proyecto se realizará lo siguiente:

Tabla 5

Metodología para verificar el cumplimiento

OBJETIVOS	ACTIVIDAD	HERRAMIENTA	RESPONSABLES	PLAZOS
Verificar el cumplimiento de las implementaciones de mejora	Reuniones de seguimiento de rendimiento	Lista de chequeo	Gerente y personal del departamento de ventas	Mensual
	Establecer un plan de evaluación de resultados	Revisiones por la dirección	Gerente y personal del departamento de ventas	Trimestral

Nota: La tabla de elaboración propia representa la metodología empleada para verificar el cumplimiento de las implementaciones de mejora.

Se harán reuniones mensuales con el personal del departamento de ventas con el objetivo de dar seguimiento al trabajo de los colaboradores y el rendimiento que han tenido durante la semana. Esta actividad se realizará mediante una lista de chequeo con el fin de ver si han avanzado y los responsables son la gerente de la compañía y el personal del departamento de ventas.

De igual modo, de manera trimestral se realizará revisiones por la dirección como parte de un plan de evaluación de resultados con el fin de conocer cómo están trabajando los colaboradores.

Capítulo IV: Línea base y análisis de causas

4.1 Descripción de la situación actual

En este capítulo se explica de manera detallada el funcionamiento del proceso de la elaboración de cotizaciones del departamento de ventas. Ya que, como se mencionaba en el capítulo I en Transportes Sabo se ha incrementado el atraso de cotizaciones en este departamento, no se está cumpliendo con el tiempo de envío establecido a los posibles clientes.

Para llevar a cabo la descripción del problema planteado se recopila información mediante una entrevista y se describe con un diagrama de SIPOC, diagrama de flujo y otras herramientas.

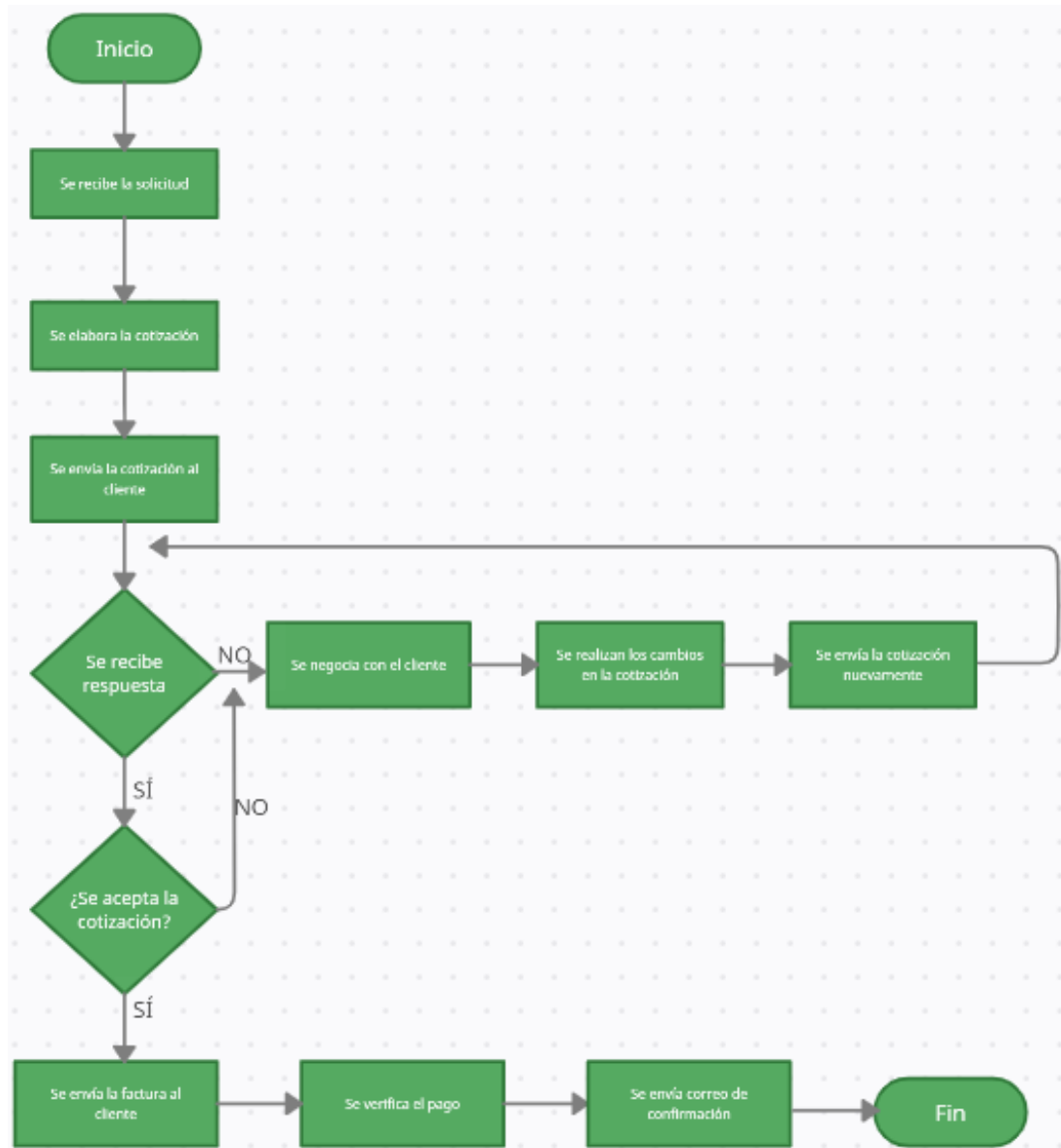
Sin embargo, la empresa además del problema de atraso que se presenta en el envío de las cotizaciones a los clientes desean aprovechar esta mejora para acercarse al modelo CST. Ya que, no solo mejora el problema planteado, sino que también la hace ser más competitiva, su imagen, los procesos y en general toda la compañía mejora y para esto se utiliza la lista de chequeo.

4.1.1 Diagrama de flujo del departamento de ventas

El diagrama de flujo del proceso presentado en la figura 7 se creó con la información que se brindó en la entrevista y muestra que los pasos fluyen de manera sencilla, sin muchas decisiones o dificultad en el proceso. El atraso en el inicio de la elaboración de la cotización ha impactado todo el proceso y representa un área de mejora que debe ser atacada de manera inmediata. Las cotizaciones deben trabajarse tan pronto como se reciben sin demorar más de 3 días hábiles después de haber sido recibida la solicitud por parte del cliente.

Figura 7

Diagrama de flujo del departamento de ventas



Nota: La figura representa el diagrama de flujo elaborado con la información brindada de Transportes Sabo

Con el fin de entender más a fondo la composición del proceso se representó su estructura mediante la utilización del diagrama SIPOC, el cual permitió visualizar

la estructura del proceso, demostrando los proveedores, entradas, salidas y clientes. Este diagrama que se presenta a continuación se elaboró con la información que se obtuvo en la entrevista realizada a la gerente de Trans Sabo y del diagrama de flujo anterior.

Figura 8

Diagrama SIPOC del proceso del departamento de ventas



Nota: La figura representa el SIPOC del proceso del departamento de ventas elaborado a partir de la información obtenida en la entrevista.

Este proceso tiene como objetivo gestionar todo lo relacionado a la creación de la propuesta de cotización del servicio de transporte turístico a personas que reciben los colaboradores del departamento de ventas de clientes que se acercan a la compañía solicitando los servicios.

Como se puede observar en la figura 8 el diagrama SIPOC del proceso del departamento de ventas. Primeramente, en la parte de proveedores el mismo departamento es su propio proveedor por lo que esto beneficia ya que no se tendrían atrasos por parte de los suministradores como sucede en casos donde un ente debe hacer llegar la materia prima para iniciar el proceso. Es decir, con ello ya se están ahorrando muchas situaciones no deseadas y tiempos muertos.

Asimismo, con los insumos de entrada, las órdenes de solicitudes no se presentan atrasos porque el personal siempre las tiene en sus computadoras de trabajo. Por lo que únicamente deben empezar con el proceso de crear la propuesta. Con ello ya se evitan muchos tiempos muertos durante las labores.

Además, es un proceso repetitivo; a pesar de que ninguna cotización sea igual a otra el proceso siempre se debe llevar a cabo de la misma manera. Esta cotización debe ser enviada antes de un lapso no mayor a 3 días hábiles.

Las salidas del SIPOC son el resultado del proceso, y deben responder en gran medida a los requisitos del cliente; lo ideal es que sean la manifestación del valor, tal y como lo ve el cliente. En el caso específico del proceso en análisis son las cotizaciones realizadas y entregadas al cliente. Por último y no menos importante, los clientes son cualquier persona y/o empresa que acuda a la compañía a solicitar los servicios.

4.1.2 Análisis de la entrevista

Se realizó una entrevista como primer paso para conocer la situación actual del departamento y de la compañía en general, con el fin de conocer más a detalle procesos y otros aspectos fundamentales para poder llevar a cabo el análisis de las circunstancias que se están presentando y de situación actual. La entrevista realizada a la señora Marianela Soto quien ocupa el puesto de gerente general (ver anexo 1) labora en la compañía hace doce años y tiene varios procesos a cargo, por ejemplo, analizar datos económicos que le brinda el departamento de contabilidad. Además, se encarga de los clientes más grandes y firmar contratos con ellos. Asimismo, tiene a cargo el personal del departamento de ventas por lo que se encarga de liderar y velar que las labores se realicen con la calidad que los distingue.

Sin embargo, desde hace aproximadamente diez meses ha notado que los colaboradores están estresados y fatigados. Además, los manuales de procedimientos no están actualizados. También, las quejas por parte de los clientes empezaron a aumentar.

Con el fin de tener una manera más gráfica de ver las quejas que se han presentado en los últimos meses la tabla 6 se presentan cuantas quejas se han recibido por mes y cuál ha sido la razón de la misma.

Tabla 6

Quejas presentadas

CONTROL DE QUEJAS		
Mes	Cotizaciones recibidas	# de quejas
Julio	12	7
Agosto	9	5
Septiembre	11	7
Octubre	14	8
Noviembre	16	8
Diciembre	18	10
Enero	21	11
Febrero	19	7
Marzo	16	8

Nota: La tabla de quejas presentadas es elaboración propia realizada con la información brindada de Transportes Sabo

Como se puede observar en la tabla anterior, en algunos de los meses, del total de cotizaciones recibidas presentaron más del 50% de quejas. Es decir, de la totalidad de clientes que solicitaron una cotización más de la mitad presentaron una queja.

Por ejemplo, en julio el 100% corresponde a las 12 cotizaciones recibidas y de esas 7 fueron quejas, entonces eso representa un 58.33%. Este porcentaje es bastante alto ya que más de la mitad de los clientes están descontentos con el servicio al cliente. Lo cual se puede observar con el control de quejas que la compañía tiene documentado desde inicios del año 2020.

Para conocer a detalle los motivos de las quejas de los clientes en la tabla 7 se puede observar. Es importante aclarar que por motivos de confidencialidad y de resguardar la identidad de los clientes no será visible el nombre de ellos.

Tabla 7

Motivos de las quejas presentadas

JULIO	La cotización no fue recibida por el cliente
	La cotización duró demasiado tiempo en ser recibida por el cliente
	La cotización no fue recibida por el cliente
	El colaborador tuvo mal trato hacia el cliente
	La cotización estaba incompleta
	La cotización duró demasiado tiempo en ser recibida por el cliente
	La cotización duró demasiado tiempo en ser recibida por el cliente
AGOSTO	La cotización duró demasiado tiempo en ser recibida por el cliente
	La cotización duró demasiado tiempo en ser recibida por el cliente
	El colaborador tuvo mal trato hacia el cliente
	La cotización no fue recibida por el cliente
	La cotización duró demasiado tiempo en ser recibida por el cliente
SEPTIEMBRE	La cotización no fue recibida por el cliente
	La cotización duró demasiado tiempo en ser recibida por el cliente
	La cotización duró demasiado tiempo en ser recibida por el cliente
	La cotización no fue recibida por el cliente
	La cotización estaba incompleta

	La cotización no fue recibida por el cliente
	La cotización duró demasiado tiempo en ser recibida por el cliente
OCTUBRE	La cotización duró demasiado tiempo en ser recibida por el cliente
	La cotización duró demasiado tiempo en ser recibida por el cliente
	El colaborador tuvo mal trato hacia el cliente
	La cotización estaba incompleta
	La cotización duró demasiado tiempo en ser recibida por el cliente
	La cotización duró demasiado tiempo en ser recibida por el cliente
	La cotización duró demasiado tiempo en ser recibida por el cliente
	La cotización no fue recibida por el cliente
NOVIEMBRE	La cotización duró demasiado tiempo en ser recibida por el cliente
	La cotización duró demasiado tiempo en ser recibida por el cliente
	La cotización duró demasiado tiempo en ser recibida por el cliente
	La cotización no fue recibida por el cliente
	La cotización duró demasiado tiempo en ser recibida por el cliente
	La cotización no fue recibida por el cliente
	La cotización no fue recibida por el cliente
DICIEMBRE	La cotización duró demasiado tiempo en ser recibida por el cliente
	La cotización duró demasiado tiempo en ser recibida por el cliente
	El colaborador tuvo mal trato hacia el cliente
	La cotización duró demasiado tiempo en ser recibida por el cliente
	La cotización duró demasiado tiempo en ser recibida por el cliente
	La cotización duró demasiado tiempo en ser recibida por el cliente
	El colaborador tuvo mal trato hacia el cliente
	La cotización estaba incompleta
	La cotización no fue recibida por el cliente
ENERO	El colaborador tuvo mal trato hacia el cliente
	El colaborador tuvo mal trato hacia el cliente
	La cotización duró demasiado tiempo en ser recibida por el cliente
	La cotización no fue recibida por el cliente
	La cotización duró demasiado tiempo en ser recibida por el cliente
	El colaborador tuvo mal trato hacia el cliente
	La cotización no fue recibida por el cliente
	La cotización no fue recibida por el cliente
	La cotización no fue recibida por el cliente
	La cotización duró demasiado tiempo en ser recibida por el cliente

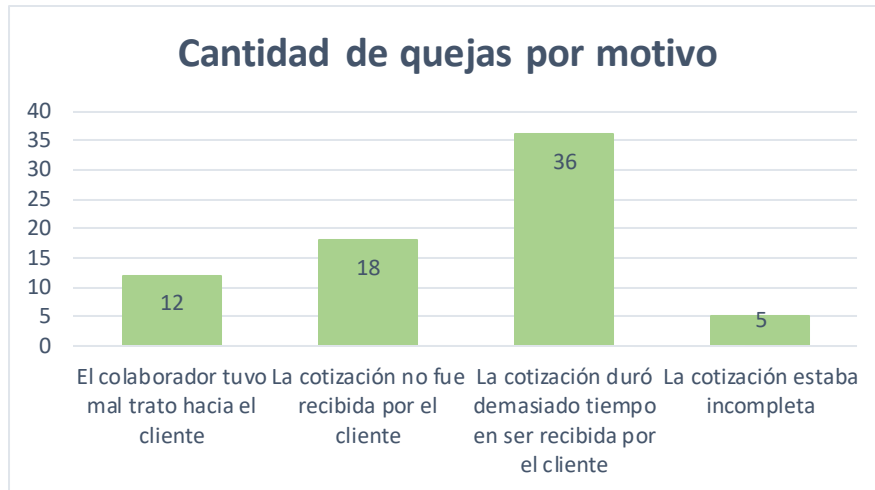
	La cotización duró demasiado tiempo en ser recibida por el cliente
FEBRERO	La cotización no fue recibida por el cliente
	La cotización duró demasiado tiempo en ser recibida por el cliente
	La cotización no fue recibida por el cliente
	El colaborador tuvo mal trato hacia el cliente
	La cotización duró demasiado tiempo en ser recibida por el cliente
	La cotización no fue recibida por el cliente
	La cotización duró demasiado tiempo en ser recibida por el cliente
MARZO	La cotización duró demasiado tiempo en ser recibida por el cliente
	El colaborador tuvo mal trato hacia el cliente
	La cotización estaba incompleta
	La cotización duró demasiado tiempo en ser recibida por el cliente
	La cotización duró demasiado tiempo en ser recibida por el cliente
	La cotización duró demasiado tiempo en ser recibida por el cliente
	La cotización duró demasiado tiempo en ser recibida por el cliente
	El colaborador tuvo mal trato hacia el cliente

Nota: La tabla de motivos de quejas presentadas es elaboración propia realizada con la información brindada de Transportes Sabo

Como se puede observar en la tabla anterior las quejas son porque se duró demasiado tiempo en ser recibida al cliente, porque nunca fue enviada al cliente, la cotización estaba incompleta y el colaborador tuvo un mal trato hacia el cliente. Sin embargo, para clasificar y cuantificar las quejas, sea ha realizado el siguiente gráfico de barras.

Gráfico 1

Cantidad de quejas por motivo



Nota: El gráfico de cantidad de quejas por motivos es elaboración propia realizada con la información brindada de Transportes Sabo y de la tabla 7.

En el gráfico anterior, de las 71 quejas registradas durante los meses de julio del 2020 a marzo del 2021, 12 fueron por causa de que el colaborador tuvo un mal trato hacia el cliente. Investigando más acerca de estas quejas algunos clientes comentaban que la persona que los atendía les hablaba fuerte y no tenían empatía con ellos.

Asimismo, 18 de la totalidad de las quejas fueron porque la cotización nunca fue recibida por el cliente. No se tiene conocimiento de donde están esas solicitudes, algunas fueron correos que nunca fueron abiertos por el personal, otras solicitudes se extraviaron entre las mesas de trabajo del personal.

La mayor cantidad de quejas presentadas fueron por motivo de que la cotización duró demasiado tiempo en ser recibida por el cliente, en total de los meses registrados fueron 36. Se revisaron correos con clientes y algunas propuestas fueron enviadas incluso 10 días hábiles posteriores a la fecha de ingreso del correo con la solicitud.

Por último, 5 quejas correspondían a que las cotizaciones llegaron incompletas al cliente. Por el estrés y el día lleno de muchas actividades y tareas por hacer las propuestas no se terminaban y se enviaban al cliente incompletas.

4.1.3 Análisis de la lista de chequeo

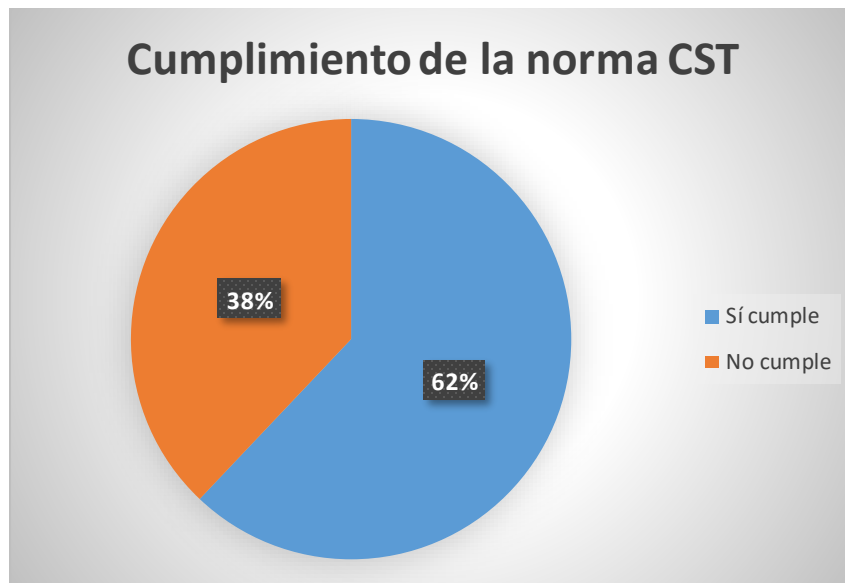
Con el propósito de poder analizar cuanto cumple la organización de los requerimientos que solicita la norma CST. La empresa decidió utilizar esta norma ya que desean tener un sistema de gestión bajo la norma CST y con ello poder resolver el atraso de cotizaciones que se está presentando actualmente. En el gráfico 2 se puede observar qué porcentaje se cumple y cuanto no. En el anexo 2 se puede ver a detalle toda la lista de chequeo que se llevó a cabo en la empresa.

A través de esta lista, se analizará la gestión organizacional, el impacto social, económico y cultural de la empresa hacia la sociedad, el impacto ambiental y la parte sectorial que para el caso de Trans Sabo corresponde a transporte terrestre.

Asimismo, se analizará, las causas de los no cumplimientos mediante la metodología seis m's. (6M's)

Gráfico 2

Cumplimiento de la norma CST



Nota: El gráfico 2 del cumplimiento de la norma CST presentada es elaboración propia realizada con la información brindada de la lista de chequeo.

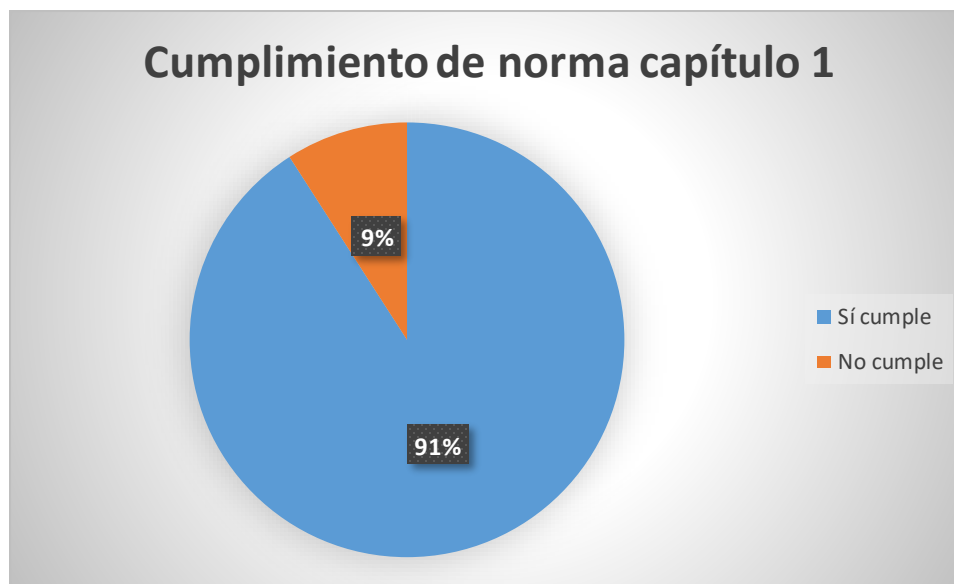
Con la elaboración de la lista de chequeo en la compañía. Se pudo obtener que del total de requerimientos que solicita la norma de sostenibilidad turística Trans Sabo cumple con el 62%. El restante 38% no lo cumple y la causa de todas estas son por método. Es decir, no tienen una manera de poder llevarlas a cabo.

Además, la totalidad de los no cumplimientos es por la causa método de la metodología 6M's utilizada en la lista de chequeo.

Para conocer a manera más detallada se presentan a continuación los gráficos del cumplimiento de la norma, pero por capítulo. Esto ayudará a analizar más específicamente cada capítulo.

Gráfico 3

Cumplimiento de la norma CST, capítulo 1

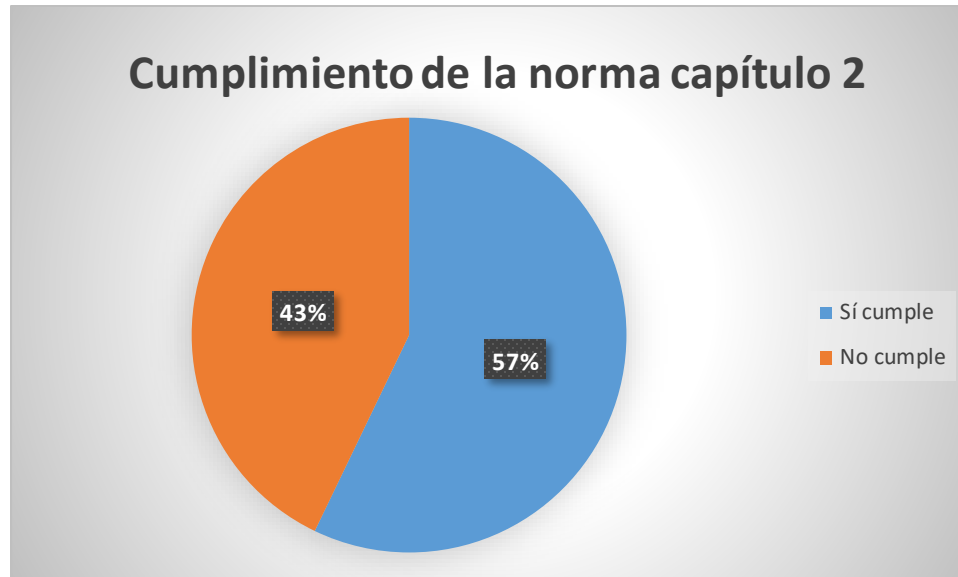


Nota: El gráfico 3 del cumplimiento de la norma CST específicamente del capítulo 1 presentada es elaboración propia realizada con la información brindada de la lista de chequeo.

Para el capítulo 1 Transportes Sabo cumple con prácticamente todos los requisitos solo 1 lo que corresponde al 9% que se indica en el gráfico anterior. Este requisito hace referencia específicamente a que no se cuenta con lineamientos estratégicos que le permiten orientar su desarrollo en un marco de sostenibilidad turística.

Gráfico 4

Cumplimiento de la norma CST, capítulo 2

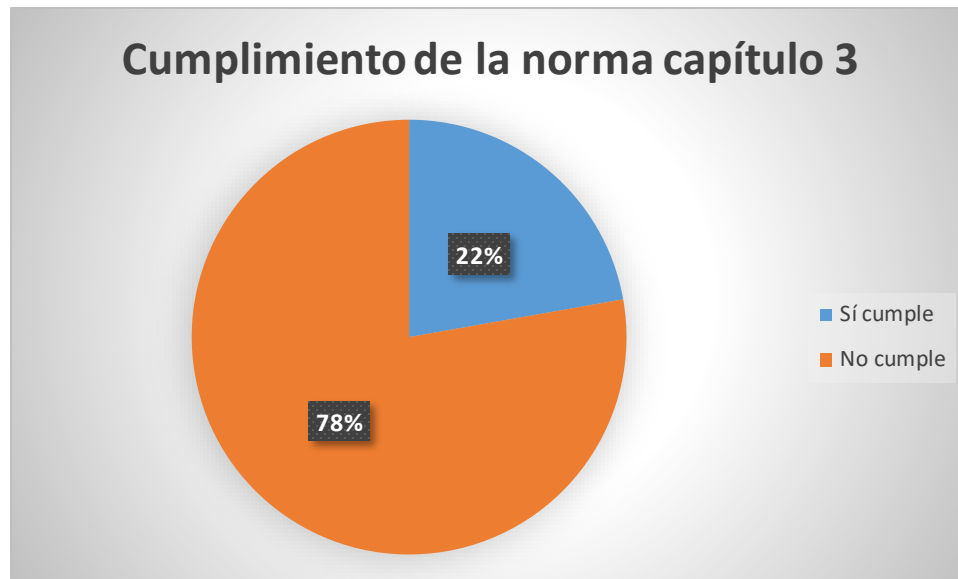


Nota: El gráfico 4 del cumplimiento de la norma CST específicamente del capítulo 2 presentada es elaboración propia realizada con la información brindada de la lista de chequeo.

Para el capítulo 2 Transportes Sabo cumple con un 57% de los requerimientos que solicita el ICT en este capítulo y un 43% no lo cumple al momento de realizar la lista de chequeo. Las correspondientes a ese 43% hace referencia más que todo a la parte cultural, por ejemplo, no se apoya iniciativas y programas a favor del desarrollo comunitario social, no se promueve la equidad de género y los derechos de la niñez y la adolescencia.

Gráfico 5

Cumplimiento de la norma CST, capítulo 3



Nota: El gráfico 5 del cumplimiento de la norma CST específicamente del capítulo 3 presentada es elaboración propia realizada con la información brindada de la lista de chequeo.

En el capítulo 3 la compañía casi no cumple con los requisitos solicitados, específicamente solo cumple con un 22%. El restante 78% que corresponde a los puntos que no se cumple todos son causa de que no hay un método elaborado para poder llevarlo a cabo.

Gráfico 6

Cumplimiento de la norma CST, capítulo 4



Nota: El gráfico 6 del cumplimiento de la norma CST específicamente del capítulo 4 presentada es elaboración propia realizada con la información brindada de la lista de chequeo.

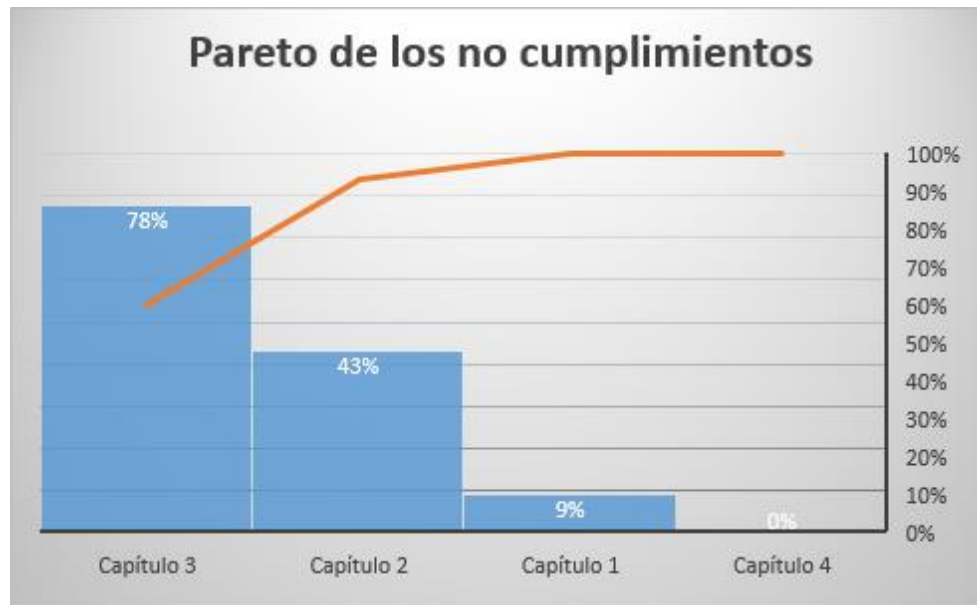
Para este capítulo 4 la empresa cumple con todos los requisitos solicitados por el ICT. Por lo que si bien es cierto se pueden ir haciendo mejoras ya cumplen con ello.

4.2 Conclusiones de la situación actual

A modo de conclusión, en la figura 4 el diagrama de Pareto se puede observar el orden de prioridades a trabajar según los no cumplimientos por capítulo de la norma CST.

Figura 9

Diagrama de Pareto de los no cumplimientos



Nota: La figura 9 del diagrama de Pareto de los no cumplimientos presentada es elaboración propia realizada con la información brindada de la lista de chequeo.

De todos los apartados se debe de empezar a trabajar en el apartado 3 como lo indica el diagrama de Pareto ya que es el que porcentualmente tiene más incumplimientos. Seguidamente se trabaja con el capítulo 2 que presenta un 43% de no cumplimientos y por último con el capítulo 1 ya que solo no cumple con el 9% de los requerimientos.

Capítulo V: Diseño e implementación de la solución

En el presente capítulo se pretende desarrollar lo que respecta al diseño e implementación de la solución al problema de atraso de cotizaciones que se presenta en la empresa en estudio, con el propósito de atacarlo primeramente y, a su vez aprovechar para acercarse más al modelo de la norma CST. Esto, se realizará a través de un diseño de 3 propuestas, las cuales se describen a continuación:

5.1 Diseño del sistema

Como se pudo evidenciar en el capítulo 4 del presente proyecto, el departamento de ventas presenta un problema de atraso en el envío a los clientes de cotizaciones y, además, una serie de oportunidades de mejora que provocan que el porcentaje de cumplimiento con respecto a la norma sea de un 38 %, esto producto de que no existen dentro de la compañía ciertos requisitos solicitados por la norma CST. Además, todas las causas se alinean a método. Por ello, se alineará ese 38% de no cumplimientos con el propósito de reducir este porcentaje.

Aunado a lo anterior, para disminuir la brecha de cumplimiento con respecto a la norma CST es necesario plantear mejoras que se adecuen a las necesidades del departamento en estudio, contemplando cada uno de los requisitos obligatorios de esta.

Para poder tomar una línea estratégica para el diseño de la propuesta de solución, se tomaron en cuenta los resultados obtenidos del análisis del gráfico 2 denominado “cumplimiento de la norma CST” ubicado en el capítulo 4 en la sección 4.1.3 Análisis de la lista de chequeo, se logró identificar que el 100% de los no cumplimientos están ligadas a método. Es decir, no tienen una manera de llevarlas a cabo. Es por esto que, considerando los aspectos señalados anteriormente, se establece como solución al problema lo siguiente:

Tabla 8

Diseño de la solución

OBJETIVO	INCLUIR
Diseñar	<ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos estratégicos (procesos, políticas o prácticas) que le permiten orientar su desarrollo en un marco de sostenibilidad turística • Apoyar iniciativas y programas a favor del desarrollo comunitario social • Promover la equidad de género y los derechos de la niñez y de los adolescentes • Valorar e incorporar elementos auténticos de la cultura local tradicional y contemporánea • Hacer un manejo eficiente y racional de las aguas residuales

	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer un uso racional de la energía de acuerdo con su capacidad y nivel de operación • Favorecer la compra de productos y la contratación de servicios sostenibles • Implementar prácticas para reducir la contaminación causada por el ruido, la iluminación • Adoptar un compromiso para implementar acciones climáticas que potencien oportunidades de reducción, mitigación, adaptación y gestión de riesgo • Asegurar la conservación y uso sostenible de los ecosistemas en sus propias operaciones • Establecer planes y programas e implementa acciones orientadas a la conservación y el uso sostenible de la diversidad biológica
<p>Modificar cuando hay menos de 5 modificaciones</p>	<p>La proforma de cotizaciones carece de indicaciones como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El plazo de vigencia de la oferta • Requisitos para la cancelación del servicio

Eliminar cuando hay más de 5 modificaciones	Los manuales de funciones y procedimientos están desactualizados.

Nota: La tabla 8 del diseño de la propuesta de solución es elaboración propia con la información obtenida del presente proyecto.

5.1.1 Diseño de documentos

Primeramente, diseñar todos los requisitos que Trans Sabo no cumple de acuerdo con la norma de Certificación de Sostenibilidad Turística logrará que esos no cumplimientos se disminuyan y por ende estén más alineados a esta norma. Además, la imagen de la compañía se favorece y se vuelve más competitiva dentro de su mercado turístico. Cabe destacar que, se decide diseñar todos estos documentos ya que no existen en la compañía, por lo que hay que crearlos por completo.

Todos los documentos diseñados con el fin de cumplir con los requisitos de la norma CST, se encontrarán en la nube para que el personal tenga acceso a ellos. Sin embargo, solo la gerente tendrá la autoridad de editarlo en caso de ser necesario, el resto de personal solo lo tendrán como un documento de “solo lectura”

Para cumplir con el requisito de: *“lineamientos estratégicos (procesos, políticas o prácticas) que le permiten orientar su desarrollo en un marco de sostenibilidad turística.”*, se crearán una serie de políticas y prácticas las cuales se desarrollarán a continuación con el fin de dirigir y guiar todas las actividades y operaciones en un ambiente de sostenibilidad turística.

Diseño de los requisitos a implementar:

1. *Apoyar iniciativas y programas a favor del desarrollo comunitario social:*
Establecer relaciones de colaboración y apoyo con instituciones gubernamentales y no gubernamentales con el fin de buscar una retribución de responsabilidad social empresarial, como, por ejemplo: Club de Leones, Patronato Nacional de la Infancia, entre otras. Esta política está agregada en un documento que contiene algunas de las prácticas y políticas de los requisitos nuevos para la certificación de la norma CST. Este documento se puede observar en los documentos de la nube de Transportes Sabo el cual, todo el personal tiene acceso a ella. (ver anexo 3)
2. *Promover la equidad de género y los derechos de la niñez y de los adolescentes:* Dentro del proceso de reclutamiento y selección se tendrá como política que la compañía tenga colaboradores 50% mujeres y 50% hombres. Esta política se implementará en el procedimiento del proceso de reclutamiento y selección de la empresa, el cual se puede observar en

los documentos de la nube de Transportes Sabo y que todo el personal tiene acceso a ella. (ver anexo 4)

3. Valorar e incorporar elementos auténticos de la cultura local tradicional y contemporánea: crear una política en la que los colaboradores del departamento de ventas tomen en cuenta en las cotizaciones implementar visitas a lugares culturalmente importantes. Esta política se encuentra en el manual de procedimientos y funciones del departamento de ventas, el cual se puede observar en los documentos de la nube de Transportes Sabo y que todo el personal de este departamento tiene acceso a este manual. (ver anexo 5)
4. Hacer un manejo eficiente y racional de las aguas residuales: Promover la práctica de recoger agua de lluvia para el lavado de las unidades de trabajo. Además, crear una política de concientización de tener las llaves de agua cerradas mientras no se utilizan. Esta política se encuentra en el manual de funciones del departamento de operaciones, el cual se puede observar en los documentos de la nube de Transportes Sabo y que todo el personal de este departamento tiene acceso a este manual. Además, se colocarán imágenes tipo recordatorio en los apagadores y llaves de agua (ver anexo 6)
5. Hacer un uso racional de la energía de acuerdo con su capacidad y nivel de operación: crear una política donde se utilicen únicamente bombillos tipo led. Además de apagar las luces cuando estas no sean necesario su uso. Esta política está incorporada en el proceso de compra; este

documento se puede observar en los documentos de la nube de Transportes Sabo y que todo el personal de la empresa tiene acceso a ello. (ver anexo 7)

6. Favorecer la compra de productos y la contratación de servicios sostenibles: Se tomará en cuenta al momento de la compra de los insumos de limpieza aquellos productos que sean biodegradables y en general amigables con el ambiente. Esta práctica está incorporada en el proceso de compra; este documento se puede observar en los documentos de la nube de Transportes Sabo y que todo el personal de la empresa tiene acceso a ello. (ver anexo 7)
7. Implementar prácticas para reducir la contaminación causada por el ruido, la iluminación: Crear una política en la que los radios de las unidades se utilicen únicamente con los clientes y con un nivel de volumen moderado. Además de implementar la práctica de no utilizar la luz artificial si no es necesario. Esta política está integrada en el manual de funciones del departamento de operaciones, el cual se puede observar en los documentos de la nube de Transportes Sabo y que todo el personal de este departamento tiene acceso a este manual. Además, las imágenes tipo recordatorio en los apagadores (ver anexo 6)
8. Adoptar un compromiso para implementar acciones climáticas que potencien oportunidades de reducción, mitigación, adaptación y gestión de riesgo: Se realizarán mantenimientos preventivos a las unidades de trabajo con el fin de controlar las emisiones de gases. Esta práctica está

implementada en el manual de funciones de la jefatura del departamento operacional el cual se encuentra en la nube de la empresa. (ver anexo 8)

9. Asegurar la conservación y uso sostenible de los ecosistemas en sus propias operaciones: La implementación de estantes para el reciclaje asegurará la conservación de los ecosistemas en las actividades y procesos de la compañía. Esta práctica está agregada en un documento que contiene algunas de las prácticas y políticas de los requisitos nuevos para la certificación de la norma CST. Este documento se puede observar en los documentos de la nube de Transportes Sabo el cual, todo el personal tiene acceso a ella. Además, los estantes se colocaron en un lugar de fácil acceso para todos los colaboradores. (ver anexo 3)
10. Establecer planes y programas e implementa acciones orientadas a la conservación y el uso sostenible de la diversidad biológica: Establecer relaciones de colaboración y apoyo con programas de reforestación, recolección de basura en zonas verdes, entre otras con el fin de buscar la conservación y el uso sostenible de la diversidad biológica. Lo anterior, está incorporado en un documento que contiene algunas de las prácticas y políticas de los requisitos nuevos para la certificación de la norma CST. Este documento se puede observar en los documentos de la nube de Transportes Sabo el cual, todo el personal tiene acceso a ella. (ver anexo 3)

5.1.2 Modificación de la proforma de cotización

Modificar la proforma de las cotizaciones agregándole detalles importantes como el plazo de vigencia de la oferta y los requisitos para la cancelación del servicio garantiza que la gestión sea transparente y así no generar malentendidos con los clientes y llegar a conflictos o incluso problemas legales.

Esta proforma será incluida en cada una de las computadoras de los colaboradores del departamento de ventas como un documento en Word para que ellos puedan realizar cada una de las propuestas. Además, se tendrá un respaldo en la nube el cual cada uno de ellos tendrán acceso en cualquier momento que lo requieran.

Política plazo de vigencia de la oferta: La oferta tendrá un plazo de vigencia de 10 días hábiles desde el día que es enviada al cliente por parte de uno de los colaboradores de la compañía. Posterior a ese lapso, la propuesta debe renovarse y actualizar montos y otros datos. Es decir, el cliente debe de solicitar nuevamente la cotización al dependiente.

Requisitos para la cancelación del servicio:

- Al confirmar y contratar el servicio se deberá de cancelar el 50% por adelantado y el 50% restante deberá de ser cancelado el día de la prestación del servicio en su totalidad.
- Para solicitar la modificación de la fecha o el destino del servicio contratado, este se deberá de solicitar con al menos 5 días de antelación, caso contrario se retendrá el 50% recibido de adelanto a efecto de que sirva de compensación.
- La fecha o el destino podrá ser modificado solamente en una 1 ocasión y está condicionado al cumplimiento de la cláusula anterior.
- Para solicitar la cancelación del servicio contratado se deberá solicitar la cancelación con al menos 5 días hábiles de antelación y se les devuelve el dinero cancelado 15 días hábiles posterior.

Todas las políticas implementadas se pueden observar a detalle en el anexo 9.

5.1.3 Eliminación del manual de funciones y procedimientos del departamento de ventas

Por último, eliminar el manual de funciones el cual se encuentra desactualizado con el fin de crear uno nuevo que se ajuste a los lineamientos de la norma y del diagrama de flujo presentado en el capítulo anterior. Esto, generará que los procedimientos se estandaricen y los colaboradores trabajen de la manera más similar posible disminuyendo diferencias y por ende posibles errores al momento de

la elaboración de las propuestas. Además, de conocer de manera clara sus funciones y su objetivo.

Este manual de funciones al igual que la proforma de cotizaciones estará en las computadoras en un documento en el cual no pueda ser editado por el personal. Sino únicamente por la gerente de la compañía. De igual forma, tendrá un respaldo en la nube y todos tendrán acceso al documento.

El nuevo manual de funciones y procedimientos se puede observar a detalle en el anexo 6.

5.2 Capacitación

Llevar a cabo las propuestas y capacitar a los usuarios es igual de importante. Sensibilizar a los colaboradores los motiva, hace que ellos se sientan parte de los cambios, se les aporta también conocimientos valiosos. Asimismo, no solo compromete y responsabiliza a las altas direcciones sino también al personal en general. Por ello, se diseñará un plan de sensibilización para todo el personal de Transportes Sabo.

5.2.1 Documentación nueva diseñada

Se reunirá a todos los colaboradores de Trans Sabo con el fin de exponer y presentarles toda la documentación diseñada que acerca más a la organización a la

norma CST. Además, se les dará una charla sobre esta norma, que ofrece y cuales son todas las ventajas que esta trae consigo.

Esta capacitación está prevista para realizarla dentro de un día laboral de 2:00pm a 5:00pm por lo que esto genera un costo de tiempo. Ya que, el personal debe detener sus labores para asistir a la capacitación. Al finalizarla, se pasa una lista de asistencia en la cual los colaboradores deberán firmar como señal de que asistieron a la misma.

5.2.1 Proforma de cotización

El personal del departamento de venta será capacitado para conocer las modificaciones que se le realicen a la proforma. Con ello, conocerán la manera correcta de completarla y así evitar posibles errores.

Esta capacitación se puede realizar en una hora dentro de la jornada laboral. Por lo que hay un costo de tiempo el cual genera un paro en sus labores para poder llevarla a cabo. Una vez finalizada la capacitación se llevará a cabo una evaluación en la cual el personal llenará una serie de preguntas como signo de que la capacitación fue recibida y además entendida.

5.2.3 Capacitación del nuevo manual de procedimientos

Se reunirá al personal del departamento de ventas de Trans Sabo con el propósito de presentarles y a su vez explicarles el nuevo manual de procedimientos que deben seguir a diario en sus labores al momento de realizar la propuesta de una cotización y todo el proceso que esto conlleva.

La capacitación se prevé llevarla a cabo en una hora en un día laboral. Esto genera un costo en tiempo por motivo de que se deben interrumpir sus actividades laborales para presentarse a la capacitación. Al finalizar la capacitación, se realizará una evaluación con el fin de conocer los conocimientos adquiridos en la misma por el personal.

Asimismo, se promueve una actualización anual con el fin de refrescar todos los conocimientos y políticas de la compañía. Además, todo el personal nuevo que ingrese a la compañía conozcan y estén al tanto del reglamento de ética y conducta y el manual de procedimientos.

De igual forma, cada capacitación tenga su respectiva evaluación con el propósito de realizar una verificación de los conocimientos, además le sirve al facilitador como un “feedback” o retroalimentación para consolidar la validez de sensibilización.

Con el fin de integrar a los procesos, labores diarias y en general a la cultura de la empresa todas las prácticas, políticas y procedimientos con el objetivo de acercarse más a la norma CST, se realizó un listado de las capacitaciones a realizar con su respectiva fecha, la cual se describe a continuación:

Tabla 9

Listado de capacitaciones

LISTADO DE CAPACITACIONES

Tema	Fecha	Horario	Duración de la actividad	Puestos que asisten	Expositor
1. Gestión por procesos	1 de Junio	8:00am	1 hora	Toda la empresa	Ana Gabriela Saborío
2. Cómo documentar	2 de Junio	8:00am	1 hora	Toda la empresa	Ana Gabriela Saborío
3. Proforma de cotización y manual de procedimientos	3 de Junio	8:00am	1 hora	Departamento de ventas	Ana Gabriela Saborío
4. Nuevas políticas en manuales de funciones y procedimientos y compras en la compañía	4 de Junio	8:00am	1 hora	Toda la empresa	Ana Gabriela Saborío
5. Acciones para conservar y proteger el medio ambiente	7 de Junio	8:00am	1 hora	Toda la empresa	Ana Gabriela Saborío
6. Establecimiento de apoyo y colaboración con distintas instituciones.	8 de Junio	8:00am	1 hora	Toda la empresa	Ana Gabriela Saborío

Nota: La tabla 9 del listado de capacitaciones es elaboración propia con la información obtenida del presente proyecto.

Primeramente, se pretende realizar una gestión por procesos con el fin de dar a conocer a todo el personal porqué se está llevando a cabo toda la documentación. Seguidamente, una capacitación de cómo documentar para que ellos entiendan y se sientan tomados en cuenta con todos los cambios.

Posterior a ello, se llevará a cabo una capacitación acerca de las modificaciones que se realizó en la proforma de cotización y el nuevo manual de funciones y procedimientos. Para ello, solamente serán capacitados los 2 colaboradores del departamento de ventas de la compañía.

La cuarta capacitación se pretende dar a conocer y explicar a todo el personal las nuevas políticas que se implementarán en los procesos, por ejemplo: compra de productos eco amigables, política de tener 50% mujeres y 50% hombres de personal, entre otras. En esta capacitación será tomado en cuenta el 100% de los colaboradores de la compañía.

La quinta capacitación, tiene como objetivo exponer y detallar todas las acciones que se implementarán en las labores con el propósito de conservar y proteger el medio ambiente y los ecosistemas. Algunos de ellos son, reciclar, apagar la luz cuando no se esté utilizando, cerrar la llave del agua cuando no se esté

utilizando, entre otras. En esta capacitación será tomado en cuenta el 100% de los colaboradores de la compañía.

Por último, se realizará otra sensibilización con el fin de dar a conocer el propósito de la compañía en establecer relaciones de colaboración y apoyo con programas de reforestación, recolección de basura en zonas verdes, entre otras con el fin de buscar la conservación y el uso sostenible de la diversidad biológica. Asimismo, apoyar iniciativas y programas a favor del desarrollo comunitario social y establecer relaciones de colaboración y apoyo con instituciones gubernamentales y no gubernamentales con el fin de buscar una retribución de responsabilidad social empresarial. En esta capacitación será tomado en cuenta el 100% de los colaboradores de la compañía.

Todas las capacitaciones y evaluaciones serán realizadas por mi persona Ana Gabriela Saborío Soto en colaboración con la gerente general de la empresa en estudio Transportes Sabo.

5.3 Implementación

Primeramente, se capacitó a 9 colaboradores de la compañía (los faltantes se encontraban en alguna excursión) acerca de la gestión por procesos, con el propósito

de sensibilizar y explicar al personal, que es, cuando debe aplicarse y los cambios que se llevan a cabo y el fin de cada uno de ellos. Esta capacitación se realizó el día 1 de junio del 2021 y se utilizó una presentación en power point como instrumento de apoyo para un mejor entendimiento. Para evidenciarla se pasó una lista de asistencia al final de esta, la cual se puede observar a detalle en el anexo 10.

Como segunda implementación se llevó a cabo una capacitación acerca de “Cómo documentar” el día 2 de junio del 2021, la cual asistieron 10 colaboradores (los faltantes se encontraban en alguna excursión). En dicha formación se explicó al personal que procedimientos, políticas, acciones, entre otras se documentará y de qué manera se hace. Se utilizó una presentación en power point como material didáctico de apoyo para facilitar el aprendizaje de los colaboradores.

Al finalizar la capacitación se pasó una lista de asistencia la cual deben firmar todos aquellos que estuvieron recibiendo la formación con el fin de registrar la presencia de los colaboradores para este evento. Esta lista de asistencia puede observarse en el anexo 11.

Seguidamente, se capacitó a las 2 personas del departamento de ventas acerca de las modificaciones realizadas a la proforma de cotización y del nuevo manual de funciones y procedimientos del departamento de ventas desde el día 3 de

junio del año 2021. Para llevar a cabo esta capacitación se utilizó como instrumento de apoyo visual una presentación en power point.

Con el fin de realizar una verificación de los conocimientos y obtener un “feedback” o retroalimentación para consolidar la validez de sensibilización se llevó a cabo una evaluación la cual el 100% de los colaboradores obtuvieron todas las preguntas correctas (ver anexo 12)

Desde la implementación de la modificación en la proforma de cotizaciones y el nuevo manual de funciones y procedimientos, se está llevando un control diario de las cotizaciones recibidas y la cantidad que son trabajadas por los colaboradores con el fin de analizar si el problema presentado en el capítulo I de este proyecto fue resuelto y/o se ha disminuido.

Tabla 10

Control de cotizaciones recibidas y trabajadas

Fecha	Cotizaciones recibidas diarias	Cotizaciones trabajadas diarios		Cotizaciones enviadas
		Laura Estrada	Vivian Campos	
4/6/2021	12	6	5	11
7/6/2021	10	5	5	10
8/6/2021	9	5	4	9
9/6/2021	10	4	6	10

Nota: La tabla 10 del control de cotizaciones recibidas y trabajadas es elaboración propia realizada con la información brindada de Transportes Sabo

Además, el día 9 de junio se hizo un focus group con el departamento de ventas, la gerente y la persona encargada de este proyecto con el fin de conocer cómo se sentían con los cambios implementados y algunas de las opiniones fueron textualmente las siguientes:

Laura Estrada: “Personalmente siento que a pesar de que llevamos pocos días desde la capacitación que nos dieron los cambios han sido increíbles. Conocer y tener presente nuestras funciones y el procedimiento para hacer cada propuesta de cotizaciones recibidas, hace que trabajemos más enfocadas y no se pierda tanto tiempo como anteriormente pasaba.”

Vivian Campos: “Yo me he sentido muy bien, he notado que trabajamos más sistematizadas y pienso que eso solo trae cosas positivas. Además, como dijo Laura, conocer nuestras funciones hace que estemos más enfocadas en lo nuestro.”

Por lo que se puede analizar que los colaboradores del departamento se han sentido bien y a gusto con las implementaciones, incluso hasta se notan motivados. Asimismo, como se puede observar en la tabla 10 prácticamente todas las cotizaciones que se reciben son enviadas el mismo día de ingreso, con excepción del día 4 de junio que se envió una cotización menos de las que ingresaron ese día. Sin embargo, a pesar de que son pocos días trabajados con las implementaciones se han visto cambios bastante evidentes y notorios.

El día 4 de junio del 2021 se realizó la capacitación denominada “Nuevas políticas en manuales de funciones y procedimientos en la compañía” con 8 colaboradores (los ausentes se encontraban en excursiones). Para esta formación se utilizó una presentación en power point como material didáctico de apoyo para facilitar el aprendizaje.

Como método de evaluación se realizó un cuestionario y solo 1 colaborador falló una pregunta, por lo que el aprendizaje fue casi de un 100% y no fue necesario repetir la evaluación. Mas, se hizo una retroalimentación general para aclarar cualquier duda existente sobre la pregunta en fallo. La evaluación se puede observar en el anexo 13.

Asimismo, se capacitó a 8 colaboradores (los que no se presentaron se encontraban en excursiones), acerca de las acciones para conservar y proteger el medio ambiente. Se implementó recipientes plásticos para el reciclaje (ver anexo 14). También, imágenes tipo recordatorio en los apagadores con el fin de apagar las luces mientras no se utilicen (ver anexo 15) y en las llaves de agua para recordar el cierre de estas mientras no se utilice el agua. (ver anexo 16)

Como evaluación de esta capacitación se aplicó un cuestionario (ver anexo 17) y todos los participantes acertaron correctamente las preguntas. Por lo que, se puede concluir que la capacitación fue comprendida al 100%. Para esta formación,

se utilizó una presentación en power point como herramienta de apoyo visual y un mejor entendimiento de la información.

Por último, se realizó una capacitación el día 8 de junio del 2021 con el tema “Establecimiento de apoyo y colaboración con distintas instituciones”, en la cual asistieron 9 colaboradores (los que no se presentaron se encontraban en excursiones) Se hizo una evaluación con el fin de conocer si el personal entendió la capacitación y solo 1 persona falló una pregunta, por lo que el aprendizaje fue casi de un 100% y no fue necesario repetir la evaluación. Mas, se hizo una retroalimentación general para aclarar cualquier duda existente sobre la pregunta en fallo (ver anexo 18), Como instrumento de apoyo se utilizó una presentación en power point.

Cabe destacar que, a pesar de que se llevó a cabo la capacitación no se han realizado ninguna colaboración con alguna institución ya que por la situación sanitaria que vive el país por el virus SARS-COV2 se han suspendido actividades de labor social con el fin de evitar las aglomeraciones y la ruptura de las burbujas sociales.

5.3.1 Análisis de costos de la implementación

Como parte de la implementación del proyecto, se desarrolló un análisis de los costos en los que se ve implicada la implementación y el diseño de la documentación de la norma CST. Para poder llevarlo a cabo se determinaron varios factores, tales como la consultoría y las capacitaciones.

La consultoría tiene un valor aproximado de ₡645.000 colones aproximadamente, resultado que se obtuvo de multiplicar 25 horas (tanto horas contacto como horas sin contacto) que fueron aproximadamente las invertidas en toda la implementación y diseño de la norma y la hora profesional según el CFIA que es de ₡25.800 colones. (ver anexo 19)

Las capacitaciones que tuvieron una duración de 6 horas en total tendría un costo de ₡120.000 colones aproximadamente. Este monto fue cotizado en distintas empresas que brindan capacitaciones y fue un promedio entre los precios que brindaron. (ver anexo 20)

A modo de conclusión, el costo total de inversión es de ₡765.000 aproximadamente. A pesar de ser un monto económico alto más cuando la empresa se ha visto afectada por la pandemia que afecta al país y al mundo en general, los beneficios de esto pueden generar una mejor imagen de la compañía, se vuelve más competente en el mercado, se mejora la calidad de los servicios, entre otras.

Además, impacta positivamente la gestión de las cotizaciones ya que estas son enviadas en el tiempo determinado por la compañía, no se extravían y tampoco son enviadas incompletas; debido a que se optimiza los tiempos en las actividades, es un proceso de mejora continua y es una herramienta para el control no solo de este proceso sino de todos en la organización.


Actividades de seguimiento y control

Como método de control con el fin de que el proyecto continúe funcionando se propone lo siguiente:

- Revisiones por la dirección: Realizar revisiones por la dirección de los parámetros de envío de las cotizaciones de un lapso no mayor a tres días hábiles en los meses de marzo y setiembre con el fin de determinar y analizar si la mejora planteada está funcionando de manera correcta y exitosa.

Tabla 11:

Formato de formulario revisiones por la dirección


		 Transportes Sabo REVISIONES POR LA DIRECCION												
Año	Parámetro a auditar	Persona Auditora	Meses del año											
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
			Nombre			Firma			Fecha					
	Elaboró (persona responsable de la gestión)													
	Aprobó (persona encargada)													

Nota: La tabla 11 del formato de formulario de revisiones por la dirección es elaboración propia.

- Seguimiento del indicador: Llevar a cabo un seguimiento con el fin de conocer si se está cumpliendo con los indicadores y así poder determinar mejoras o cambios a realizar para ir perfeccionando las mejoras implementadas.

Tabla 12:

Formato de formulario de seguimiento del indicador

 Transportes Sabo				
SEGUIMIENTO DEL INDICADOR				
Objetivo General:	Determinar el nivel de cumplimiento de los indicadores en la compañía			
Objetivos Específicos:	Indicadores de Logro	Actividades	Grado de avance en indicadores	Observaciones y justificación
Determinar el grado de cumplimiento de la norma CST	Cumplir con más del 80% de la documentación	Revisar toda la documentación.		
Determinar el grado de cumplimiento de tiempo de envío de cotizaciones	Cumplir con el envío de la cotización en un lapso máximo de 3 días hábiles	Revisar las bitácoras de control.		
Analizar a través de los resultados del cumplimiento de los indicadores	Informe final	Comparar la información obtenida con los resultados anteriores		

Nota: La tabla 12 del formato de formulario de seguimiento del indicador es elaboración propia.

Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

1. Se logró diseñar un sistema de gestión basado en la norma de sostenibilidad turística bajo la categoría de sector empresa de transporte turístico aplicado principalmente para el departamento de ventas, de acuerdo con las necesidades detectadas mediante el diagnóstico con el propósito de mejorar la satisfacción de los clientes.
2. Al aplicar la lista de chequeo de acuerdo con la norma de certificación de sostenibilidad turística del Instituto Costarricense de Turismo se pudo determinar que el porcentaje de no cumplimiento fue de un 38% ya que no contaban con algunos aspectos que son obligatorios en la norma, los cuales fueron contemplados en el sistema de gestión diseñado.
3. Mediante la implementación de este modelo de gestión, se logra un mayor involucramiento de todo el personal que genera motivación en ellos y además lograr familiarizarlos con las políticas, los objetivos y adquirir un compromiso más fuerte.
4. Se logró resolver el problema de atraso en las cotizaciones, el cual se pudo determinar mediante el control diario que se está llevando a cabo en la compañía. Sin embargo, es fundamental revisar en un mes aproximadamente para comprobar si el problema se eliminó por completo.
5. Analizados los costos de implementación los cuales representan ₡765.000 colones de la propuesta de mejora realizada al problema existente se pudieron identificar que el costo es aceptable para los beneficios como mejora de la

imagen de la compañía, más competitividad y un mejor posicionamiento en el mercado, mejora la calidad de los servicios, entre otras.

6. Se logró un plan de implementación en el cual se diseñó toda la documentación requerida en la norma para la certificación de sostenibilidad turística.

6.2 Recomendaciones

1. Los procesos de la realización de la propuesta de cotización han presentado un rendimiento estable. Sin embargo, se debe dar seguimiento mediante revisiones por la alta dirección para poder evidenciar las mejoras obtenidas con el paso del tiempo.
2. Establecer relaciones de colaboración y apoyo con programas de reforestación, limpieza de áreas verdes comunales, entre otras y apoyar iniciativas y programas a favor del desarrollo comunitario social con el fin de buscar una retribución de responsabilidad social empresarial.
3. Se deben de realizar controles como auditorías anuales con el fin de determinar nuevamente diferentes perspectivas que surgen del funcionamiento del sistema de gestión y toda la documentación implementada.
4. Involucrar a todo el personal es parte fundamental del proceso en este sistema de gestión. Por ello, se debe informar a los colaboradores sobre los avances y mejorar que se vayan logrando con el tiempo.

5. Es importante realizar un estudio de clima laboral. Esto con el fin de evaluar el grado de satisfacción de las personas de la organización con la empresa y facilitar la comunicación y la relación entre los miembros de la empresa.

Referencias

Acero & Palacios. (2016). *Ingeniería de métodos: Movimientos y tiempos*. Ecoe Ediciones

Caltic Consultores “¿Qué es un sistema de gestión y para qué sirve?” Recuperado de <https://support.minitab.com/es-mx/minitab/19/help-and-how-to/quality-and-process-improvement/quality-tools/supporting-topics/pareto-chart-basics/>

Corrales, J. (2020, agosto 14). Voz del cliente (VOC): 9 factores clave para escucharla bien. *Rock Content - ES*. <https://rockcontent.com/es/blog/voz-del-cliente/>

EAE Business School “¿Qué es un project charter?” (2020) Recuperado de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/que-es-un-project-charter/>

Estándar CST 2.0 (2020) Instituto Costarricense de Turismo ICT

Instituto Costarricense de Turismo

Lean, P. (2015, febrero 24). *5 Porqués, Análisis de la causa raíz de los problemas*. Progressa Lean. Recuperado de <https://www.progressalean.com/5-porques-analisis-de-la-causa-raiz-de-los-problemas/>

Niebel Benjamín, F. A. (2014). *Ingeniería Industrial de Niebel* (Decimotercera).

Ocampo, J & Pavon, A. (2012). *Integrando la Metodología DMAIC de Seis Sigma con la Simulación de Eventos Discretos en Flexsim*

Pacheco, J. /2019, Agosto 15) ¿Qué es un diagrama SIPOC y para qué sirve? Recuperado de <https://www.webyempresas.com/diagrama-sipoc/>

Pareja, D. (2015) *¿Qué es un plan de acción?* Recuperado de <https://www.piranirisk.com/es/blog/que-es-un-plan-de-accion>

Plan de Mejora (2015). *¿Qué es un gráfico de barras?* Recuperado de <https://www.plandemejora.com/que-es-grafica-de-barras-ejemplos/>

Pulido, H. G. (s. f.). *Calidad total y productividad*. 383.

Productividad y calidad mejora continua (2012, septiembre 11). DEFINICIÓN Y CONCEPTO DE NORMALIZACIÓN Recuperado de [.https://todoingenieriaindustrial.wordpress.com/metrologia-y-normalizacion/1-1-definicion-y-concepto-de-normalizacion/](https://todoingenieriaindustrial.wordpress.com/metrologia-y-normalizacion/1-1-definicion-y-concepto-de-normalizacion/)

PDCA Home. (s.f). *Elementos básicos de un diagrama de Pareto*. (s. f.). [Mtbtopic]. Recuperado 16 de febrero de 2021, de <https://support.minitab.com/es-mx/minitab/19/help-and-how-to/quality-and-process-improvement/quality-tools/supporting-topics/pareto-chart-basics/>

PDCA Home. (s. f.). *Check list / Listas de chequeo: ¿Qué es un checklist y cómo usarlo?*. Recuperado 27 de febrero de 2021, de <https://www.pdcahome.com/check-list/>

Real Academia Española

Soporte de Minitab 19. (s.f). *Elementos básicos de un diagrama de Pareto*, Recuperado 16 de febrero 2021 de <https://support.minitab.com/es-mx/minitab/19/help-and-how-to/quality-and-process-improvement/quality-tools/supporting-topics/pareto-chart-basics/>

Torres, I. (s.f) *Diagrama de Flujo, una herramienta infalible para visualizar, esquematizar y mejorar tus procesos.* Recuperado de:
<https://iveconsultores.com/diagrama-de-flujo/>

Universidad Cooperativa de Colombia "Sistema de Gestión de la Calidad"
Recuperado de <https://www.ucc.edu.co/sistema-gestion-integral/Paginas/sistema-gestion-calidad.aspx>

Universidad Nacional Autónoma de México. (s.f) "*Gráfico de barras y de pastel*"
Recuperado de
<http://asesorias.cuautitlan2.unam.mx/Laboratoriovirtualdeestadistica/DOCUMENTOS/TEMA%201/5.%20GRAFICA%20DE%20%20PASTEL.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista

ENTREVISTA

Fecha de aplicación: viernes 16 de abril del 2021

Nombre del entrevistado: Marianela Soto

Departamento: Gerencia

Puesto: Gerente

Nombre del entrevistador: Ana Gabriela Saborío

Objetivo de la entrevista

Conocer detalladamente cuál es el problema que se presenta en la empresa Transportes Sabo.

Preguntas

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la compañía?

Llevo 12 años laborando para la compañía Es decir inicié en el 2009 con el puesto gerencial de esta empresa. En estos doce años he visto como la empresa se ha consolidado y crecido a través de los años. Desde que laboro acá la empresa ha pasado por buenos momentos y alguna que otra situación difícil.

2. ¿Qué procesos tiene a cargo?

Tengo a cargo el personal del departamento de ventas y contabilidad. Por lo que, lidero y velo que las labores se estén realizando de la mejor manera posible y con

la calidad que caracteriza esta compañía. También, analizo los estados y reportes económicos que brinda el departamento de contabilidad mes a mes.

Otro de los procesos que tengo a cargo es establecer metas y objetivos para la empresa y reunirme con los clientes más potenciales, firmar contratos con ellos. Además, buscar clientes potenciales como agencias de viajes, empresas grandes, entre otros.

3. ¿Los procesos y/o el personal son variantes?

No, para nada. Los procesos en realidad son muy repetitivos. Por supuesto que ninguna cotización es igual a otra y los clientes todos tienen gustos distintos por lo que hay cotizaciones que son más elaboradas y por ende lleva más tiempo elaborarlas. Sin embargo, el proceso en sí para realizar las propuestas es el mismo siempre.

Con el personal tampoco, gracias a Dios los colaboradores son bastante estable, no presentamos problemas de ausentismo ni rotación de personal constantemente.

4. ¿Qué ha notado (actividades, actitudes, comportamientos) en la compañía y/o personal que generen situaciones que están afectando en las labores?

Siento que el proceso en sí está bien, es sencillo sin mayores dificultades y lo que he notado es que los compañeros del departamento de ventas siempre están atarantados y en carreras como decimos popularmente. Pasan muy estresados y fatigados generalmente. Pareciera ser que el día laboral no les alcanza para hacer sus tareas y como decimos aquí “persiguen el tiempo”

También, desde hace unos meses para acá las quejas por parte de los clientes empezaron a incrementar

5. ¿Desde hace cuánto tiempo está sucediendo la situación que comenta?

Desde hace aproximadamente unos 10 meses. Es decir, como desde junio del año pasado (2020)

6. ¿Por qué considera que esa situación es un problema que afecta a la compañía?

Considero que afecta la compañía porque el servicio al cliente que se está brindando está disminuyendo su calidad y rapidez, por lo que eso afecta la imagen de la empresa. Además, por el lado económico se están perdiendo cotizaciones que podrían ser posibles clientes.

También como le comentaba anteriormente, al ver los compañeros estresados, fatigados e incluso a veces malhumorados genera un ambiente laboral tenso que afecta a la compañía.

7. ¿Considera importante resolver el problema lo más pronto posible? ¿Por qué?

Claro que sí, porque mejoraría la imagen de la empresa y porque se evitaría la pérdida de posibles clientes y por ende dinero. Asimismo, poder mejorar el ambiente laboral sería genial porque nadie quiere trabajar en un lugar que se sienta el estrés, cansancio y mal genio de compañeros de trabajo.

Anexo 2: Lista de chequeo

LISTA DE CHEQUEO

Control de cumplimiento de norma CST

Fecha: 20 de abril del 2020	Inspector: Ana Gabriela Saborío Soto
-----------------------------	--------------------------------------

1. Gestión Organizacional	Mano de obra	Método	Medio ambiente	Maquin.	Material.	Medición
1. ¿Se implementa un sistema de gestión de la sostenibilidad a largo plazo, apropiado a la realidad y tamaño de la organización?	(X) SI () NO () N/A					
2. ¿Se cumple con los requisitos legales y reglamentarios aplicables?	(X) SI () NO () N/A					
3. ¿Se planifica y gestiona de manera sostenible las acciones asociadas a la selección de terreno, diseño, construcción, remodelación?	(X) SI () NO () N/A					
4. ¿Se ofrece oportunidades de empleo, incluso en puestos gerenciales, sin discriminación por género, raza, religión, discapacidad o de otras maneras?	(X) SI () NO () N/A					
5. ¿Se facilita la actividad turística para personas con discapacidad, brinda información y acceso donde sea posible?	(X) SI () NO () N/A					

6. ¿Se cuenta con un plan para incentivar el turismo nacional y apoya los esfuerzos del destino para aumentar este nicho de mercado?	(X) SI	() NO	() N/A					
7. ¿Se instaure y comunica políticas contra la explotación y acoso comercial, sexual o de cualquier otra forma, incluyendo la trata de personas?	(X) SI	() NO	() N/A					
8. ¿Se identifica y da seguimiento a las posibles contingencias que podrían comprometer la seguridad de sus clientes internos y externos, y establece procedimientos de respuesta a las mismas?	(X) SI	() NO	() N/A					
9. ¿Se gestiona la calidad de sus servicios y productos de manera integral mediante un proceso que incluye la planificación, el control y la mejora de la calidad?	(X) SI	() NO	() N/A					
10. ¿Se cuenta con lineamientos estratégicos (procesos, políticas o prácticas) que le permiten gestionar sus actividades de mantenimiento correctivo, preventivo y predictivo de forma sostenible?	(X) SI	() NO	() N/A					
11. ¿Se cuenta con lineamientos estratégicos (procesos, políticas o prácticas) que le permiten orientar	() SI	(X) NO	() N/A		X			

su desarrollo en un marco de sostenibilidad turística?							
2. Impacto social, económico y cultural	Mano de obra	Método	Medio ambiente	Maquin.	Material.	Medición	
12. ¿Se apoya la erradicación de la pobreza, promoviendo el comercio local justo, incentivando la iniciativa empresarial?	(X) SI	() NO	() N/A				
13. ¿La operación de la organización no afecta el acceso de las comunidades a servicios básicos?	(X) SI	() NO	() N/A				
14. ¿Se apoya iniciativas y programas a favor del desarrollo comunitario social, incluyendo infraestructura, educación, capacitación, salud y saneamiento, ambiente y cambio climático?	() SI	(X) NO	() N/A			X	
15. ¿Se promueve la equidad de género y los derechos de la niñez y de los adolescentes?	() SI	(X) NO	() N/A			X	
16. ¿Se ayuda a proteger las propiedades y sitios locales que son histórica, arqueológica, cultural o espiritualmente importantes?	(X) SI	() NO	() N/A				

17. No se comercializa o exhibe artefactos históricos y arqueológicos, excepto cuando sea permitido por la legislación.	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A						
18. ¿Se valora e incorpora elementos auténticos de la cultura local tradicional y contemporánea en sus operaciones, diseño, decoración, gastronomía o tiendas?	<input type="checkbox"/> SI	<input checked="" type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A						

3. Impacto ambiental			Mano de obra	Método	Medio ambiente	Maquin.	Material.	Medición
19. ¿Se hace un uso racional del recurso agua, de acuerdo con su capacidad y nivel de operación?	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A					
20. ¿Se hace un manejo eficiente y racional de las aguas residuales?	<input type="checkbox"/> SI	<input checked="" type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A		X			
21. ¿Se hace un uso racional de la energía de acuerdo con su capacidad y nivel de operación, realiza métricas de consumo, mantiene equipos eficientes y tiene un plan para reducir el consumo de energía donde sea posible?	<input type="checkbox"/> SI	<input checked="" type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A		X			

22. ¿Se favorece la compra de productos y la contratación de servicios sostenibles, y apoya y promueve proveedores que sigan prácticas de sostenibilidad?	<input type="checkbox"/> SI	<input checked="" type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A		X			
23. ¿Se implementa un sistema de manejo de residuos sólidos que incorpora la generación, separación, almacenamiento, tratamiento y disposición final de residuos sólidos?	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A					
24. ¿Se implementa prácticas para reducir la contaminación causada por el ruido, la iluminación, la escorrentía, la erosión, los compuestos que agotan el ozono y los contaminantes del aire, el agua y el suelo?	<input type="checkbox"/> SI	<input checked="" type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A		X			
25. ¿Se adopta un compromiso para implementar acciones climáticas que potencien oportunidades de reducción, mitigación, adaptación y gestión de riesgo?	<input type="checkbox"/> SI	<input checked="" type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A		X			
26. ¿Se asegura la conservación y uso sostenible de los ecosistemas en sus propias operaciones, así como en el destino en que se encuentra?	<input type="checkbox"/> SI	<input checked="" type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> N/A		X			

2. Asegurar la conservación y uso sostenible de los ecosistemas en sus propias operaciones: La implementación de estantes para el reciclaje asegurará la conservación de los ecosistemas en las actividades y procesos de la compañía. Esta práctica está agregada en un documento que contiene algunas de las prácticas y políticas de los requisitos nuevos para la certificación de la norma CST.
3. Establecer planes y programas e implementa acciones orientadas a la conservación y el uso sostenible de la diversidad biológica: Establecer relaciones de colaboración y apoyo con programas de reforestación, recolección de basura en zonas verdes, entre otras con el fin de buscar la conservación y el uso sostenible de la diversidad biológica.
4. Asegurar la conservación y uso sostenible de los ecosistemas en sus propias operaciones: La implementación de estantes para el reciclaje asegurará la conservación de los ecosistemas en las actividades y procesos de la compañía.

Anexo 4: Procedimiento del procedimiento del proceso de reclutamiento y selección de personal

Procedimiento del proceso de reclutamiento y selección de
personal

Política: Promover la equidad de género y los derechos de la niñez y de los adolescentes: La compañía deberá tener colaboradores 50% mujeres y 50% hombres.

Procedimiento a seguir para el reclutamiento y selección de personal:

1. Definir las necesidades de la empresa.
2. Crear la oferta laboral.
3. Realizar una pre entrevista telefónica.
4. Realizar la entrevista.
5. Pruebas psicotécnicas.
6. Revisión del pasado laboral y verificación de referencias.
7. Prueba del desempeño laboral y acciones a realizar.

Anexo 5: Manual de funciones y procedimientos del departamento de ventas

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

Cargo: Dependiente departamento de Ventas

Reporta a: Gerencia General

PERFIL DEL CARGO:

Técnico en servicio al cliente o afín, experiencia mínima de 3 años en el área de ventas, dominio del idioma inglés en un 100%, proactivo y con habilidades de negociación y liderazgo; excelente manejo de relaciones interpersonales y disposición al cambio.

OBJETIVO:

Brindar una excelente atención al cliente, un claro entendimiento y un eficiente manejo de las necesidades de sus clientes para así contribuir permanentemente a propiciar un alto nivel de satisfacción que asegure la recompra de los servicios y/o el cierre exitoso de las diversas negociaciones en las que el asesor participe como representante de la empresa.

FUNCIONES:

- Cumplir a cabalidad y a tiempo con todas las tareas e informes que le sean encomendados.
- Hacer un uso racional de los recursos y herramientas de la empresa, mostrando permanentemente buena disposición hacia la labor y todas las regulaciones establecidas.
- Cumplir con los objetivos de la empresa que sean definidos por el departamento encargado.

PROCEDIMIENTO DE LAS LABORES:

- Paso 1: Recibir al cliente en las instalaciones, atenderlo vía telefónica o recibir el correo electrónico del cliente con la solicitud. Deberá leer detalladamente cada requerimiento para realizar la propuesta basada en los deseos y necesidades del cliente.
- Paso 2: Elaborar la solicitud. Esta deberá ser llenada completamente de manera correcta y con todos los requisitos que desea el cliente. Además, revisar agendas y disponibilidad de unidades.
- Paso 3: Una vez realizada la propuesta se envía al cliente para que este la analice y tome la decisión. Si después de 4 días hábiles el cliente no contesta la propuesta deberá ponerse en contacto y de ser necesario re ofertar. Si se recibe la aprobación de la solicitud, inmediatamente se sigue con el paso 4.
- Paso 4: Se realiza la factura y se envía al cliente. El comprador tiene un tiempo de pago máximo de 10 días hábiles antes de la fecha de realizar el servicio.
- Paso 5: Se verifica el pago y se pasa el itinerario a la jefatura del departamento de operaciones para su respectiva planeación.

Política: Valorar e incorporar elementos auténticos de la cultura local tradicional y contemporánea. Los colaboradores del departamento de ventas deberán tomar en cuenta en las cotizaciones implementar visitas a lugares culturalmente importantes.

Anexo 6: Manual de funciones del departamento de operaciones

MANUAL DE FUNCIONES

Cargo: Operario departamento de personal operativo

Reporta a: Jefatura departamento de personal operativo

PERFIL DEL CARGO:

Experiencia mínima de 2 años en puestos similares, dominio del idioma inglés en un 100%, proactivo y con habilidades servicio al cliente; excelente presentación personal y manejo de relaciones interpersonales y disposición al cambio.

OBJETIVO:

Brindar una conducción responsable y eficiente en carretera con las unidades de trabajo, así como excelente atención y trato con los clientes para así contribuir permanentemente a propiciar un alto nivel de satisfacción que asegure la satisfacción de los clientes y usuarios.

FUNCIONES:

- Cumplir a cabalidad y a tiempo con todos los servicios brindados a los clientes y las labores que sean encomendadas.
- Hacer un uso racional de los recursos y herramientas de la empresa, mostrando permanentemente buena disposición hacia la labor y todas las regulaciones establecidas.

- Mantener las unidades limpias y en buen funcionamiento de manera regular.
- Realizar una revisión general de la unidad antes de salir del garaje a brindar algún servicio.

Política: Hacer un manejo eficiente y racional de las aguas residuales mediante la recolección de agua de lluvia para el lavado de las unidades de trabajo.

Política: Mantener las llaves de agua cerradas mientras estas no se estén utilizando.

Política: Implementar prácticas para reducir la contaminación causada por el ruido, la iluminación: Crear una política en la que los radios de las unidades se utilicen únicamente con los clientes y con un nivel de volumen moderado.

Política: No utilizar la luz artificial si no es necesario.

Anexo 7: Proceso de compras

Proceso de compras y suministros

Política: Hacer un uso racional de la energía de acuerdo con su capacidad y nivel de operación mediante la utilización únicamente de bombillos tipo led en la compañía.

Política: Favorecer la compra de productos y la contratación de servicios sostenibles: Se tomará en cuenta al momento de la compra de los insumos de

limpieza aquellos productos que sean biodegradables y en general amigables con el ambiente.

Procedimiento a seguir para la compra de suministros:

1. Identificar los requerimientos de compra.
2. Crear la solicitud de compra.
3. Revisión de la solicitud de compra.
4. Aprobación del presupuesto.
5. Solicitud de presupuestos o cotizaciones a proveedores.
6. Negociación y creación de contratos.
7. Recepción de mercancía.

Anexo 8: Manual de funciones de la jefatura del departamento operacional

MANUAL DE FUNCIONES

Cargo: Jefatura departamento de personal operativo

Reporta a: Gerencia general

PERFIL DEL CARGO:

Experiencia mínima de 3 años en puestos similares, proactivo y con habilidades de liderazgo y manejo de personal; excelente presentación personal y manejo de relaciones interpersonales y disposición al cambio.

OBJETIVO:

Liderar a los colaboradores del departamento, así como velar por el estado general de todas las unidades de trabajo.

FUNCIONES:

- Cumplir a cabalidad y a tiempo las labores que sean encomendadas.
- Hacer un uso racional de los recursos y herramientas de la empresa, mostrando permanentemente buena disposición hacia la labor y todas las regulaciones establecidas.
- Velar por el estado mecánico y general, así como limpieza de las unidades de trabajo.

Política: Adoptar un compromiso para implementar acciones climáticas que potencien oportunidades de reducción, mitigación, adaptación y gestión de riesgo mediante la realización de mantenimientos preventivos a las unidades de trabajo con el fin de controlar las emisiones de gases.

Anexo 9: Proforma de cotización

COTIZACIÓN DE TRANSPORTE

Fecha

Señores;

Ciudad

Por este medio de la presente, les saludamos cordialmente y nos permitimos poner a su consideración la presente propuesta, la cual se detalla a continuación:

Lugar de salida:

Hora:

Destino:

Fecha Salida:

Fecha Regreso:

Descripción del itinerario:

Características de la unidad de transporte:

Observaciones:

VALOR DEL SERVICIO:

Aspectos importantes a considerar:

Plazo de vigencia de la oferta: La oferta tendrá un plazo de vigencia de 10 días hábiles desde el día que es enviada al cliente por parte de uno de los

colaboradores de la compañía. Posterior a ese lapso, la propuesta debe renovarse y actualizar montos y otros datos. Es decir, el cliente debe de solicitar nuevamente la cotización al dependiente.

Requisitos para la cancelación del servicio:

- Al confirmar y contratar el servicio se deberá de cancelar el 50% por adelantado y el 50% restante deberá de ser cancelado el día de la prestación del servicio en su totalidad.
- Para solicitar la modificación de la fecha o el destino del servicio contratado, este se deberá de solicitar con al menos 5 días de antelación, caso contrario se retendrá el 50% recibido de adelanto a efecto de que sirva de compensación.
- La fecha o el destino podrá ser modificado solamente en una 1 ocasión y está condicionado al cumplimiento de la cláusula anterior.
- Para solicitar la cancelación del servicio contratado se deberá solicitar la cancelación con al menos 5 días hábiles de antelación y se les devuelve el dinero cancelado 15 días hábiles posterior.

Agradezco de antemano su valiosa colaboración y una pronta negociación.

Cualquier duda o comentario, quedo atenta:

Atentamente:

Anexo 10: Lista de asistencia capacitación gestión por procesos

LISTA DE ASISTENCIA

Fecha: 1° de junio, 2021.

Nombre de la capacitación: Gestión por procesos.

Expositor: Ana Gabriela Saborio Soto.

Nombre:	Departamento:
1. Vivian Campos	Ventas.
2. Laura Estrada	Ventas.
3. Jose Venegas	Operativo
4. Maria Nela Soto R	Gerencia
5. Alina Lizano	Contabilidad
6. Edmundo Rodriguez	Operativo
7. Jansan	Operativo
8. Alexis Salas	Operativo
9. Gustavo Henao	Operativo
10.	
11.	
12.	
13.	
14.	
15.	
16.	
17.	
18.	

Anexo 11: Lista de asistencia capacitación cómo documentar

LISTA DE ASISTENCIA

Fecha: 2 de junio, 2021

Nombre de la capacitación: Cómo documentar.

Expositor: Ana Gabriela Saborío Soto.

Nombre:	Departamento:
1. Vivian Campos	Ventas
2. Daniel Rojas	Operativo
3. Laura Estrada	Ventas
4. Armando Bustos	Operativo
5. Maria Nela Soto R.	Gerencia
6. Jose Venegas	Operativo
7. Alina Lizano	Contabilidad
8. Eduardo Rodriguez	Operativo
9. German	Operativo
10. Alexis Siles	(Operativo)
11.	
12.	
13.	
14.	
15.	
16.	
17.	
18.	

Anexo 12: Evaluación de la capacitación proforma de cotización y manual de procedimientos y funciones del departamento de ventas

EVALUACIÓN

Nombre: *Vivian Campos*
Departamento: *Ventas*

Instrucciones: Marque con una equis (X) la respuesta correcta. Solo hay una respuesta correcta en cada una de las preguntas.

1. ¿Una de las funciones que deben realizar según el manual de funciones y procedimientos es?

Cumplir a cabalidad y a tiempo con todas las tareas e informes que le sean encomendados

Lavar las unidades de trabajo

Hacer cierres contables

2. Una de las modificaciones realizadas a la proforma de cotización es:

Implementación de un espacio para posibles observaciones

El tiempo de envío al cliente

Plazo de vigencia de la oferta

3. Una política incorporada al nuevo manual de funciones y procedimientos es:

Valorar e incorporar elementos auténticos de la cultura tradicional y contemporánea

Hacer un manejo eficiente y racional de las aguas residuales

Favorecer la compra de productos eco amigables

4. ¿Dónde se encuentra la proforma de cotización y el nuevo manual de funciones y procedimientos?

Disco duro

Carpeta física

Nube de la empresa

EVALUACIÓN

Nombre: *Laura Estiada*
Departamento: *Ventas*

Instrucciones: Marque con una equis (X) la respuesta correcta. Solo hay una respuesta correcta en cada una de las preguntas.

1. ¿Una de las funciones que deben realizar según el manual de funciones y procedimientos es?

Cumplir a cabalidad y a tiempo con todas las tareas e informes que le sean encomendados

Lavar las unidades de trabajo

Hacer cierres contables

2. Una de las modificaciones realizadas a la proforma de cotización es:

Implementación de un espacio para posibles observaciones

El tiempo de envío al cliente

Plazo de vigencia de la oferta

3. Una política incorporada al nuevo manual de funciones y procedimientos es:

Valorar e incorporar elementos auténticos de la cultura tradicional y contemporánea

Hacer un manejo eficiente y racional de las aguas residuales

Favorecer la compra de productos eco amigables

4. ¿Dónde se encuentra la proforma de cotización y el nuevo manual de funciones y procedimientos?

Disco duro

Carpeta física

Nube de la empresa

Anexo 13: Evaluación de la capacitación nuevas políticas en manuales de funciones y procedimientos y compras en la compañía

EVALUACIÓN

Nombre: *José Venegas*
Departamento: *Operativo*

Instrucciones: Marque con una equis (X) la respuesta correcta. Solo hay una respuesta correcta en cada una de las preguntas.

1. La política: La compañía deberá tener colaboradores 50% mujeres y 50% hombres.
Es una política incorporada a:
 Manual de funciones y procedimientos del departamento de ventas
 Procedimiento del proceso de reclutamiento y selección de personal
 Manual de funciones del departamento de operaciones
2. Una política incorporada en el procedimiento de compras y suministros es:
 Se tomará en cuenta al momento de la compra de los insumos de limpieza aquellos productos que sean biodegradables
 Adoptar un compromiso para implementar acciones climáticas que potencien oportunidades de reducción, mitigación, adaptación y gestión de riesgo mediante la realización de mantenimientos preventivos a las unidades de trabajo
 Valorar e incorporar elementos auténticos de la cultura local tradicional y contemporánea
3. ¿Cuál es una acción implementada para asegurar la conservación y uso sostenible de los ecosistemas en sus propias operaciones?
 Tomar en cuenta en las cotizaciones implementar visitas a lugares culturalmente importantes.
 Utilizar los radios con el volumen alto
 La implementación de estantes para el reciclaje
4. ¿Dónde se pueden observar toda la documentación de las políticas implementadas?
 En la nube de la empresa
 En un disco duro
 En una carpeta física

EVALUACIÓN

Nombre: *Wuon Lampo*
Departamento: *Ventas*

Instrucciones: Marque con una equis (X) la respuesta correcta. Solo hay una respuesta correcta en cada una de las preguntas.

1. La política: La compañía deberá tener colaboradores 50% mujeres y 50% hombres.
Es una política incorporada a:
 Manual de funciones y procedimientos del departamento de ventas
 Procedimiento del proceso de reclutamiento y selección de personal
 Manual de funciones del departamento de operaciones
2. Una política incorporada en el procedimiento de compras y suministros es:
 Se tomará en cuenta al momento de la compra de los insumos de limpieza aquellos productos que sean biodegradables
 Adoptar un compromiso para implementar acciones climáticas que potencien oportunidades de reducción, mitigación, adaptación y gestión de riesgo mediante la realización de mantenimientos preventivos a las unidades de trabajo
 Valorar e incorporar elementos auténticos de la cultura local tradicional y contemporánea
3. ¿Cuál es una acción implementada para asegurar la conservación y uso sostenible de los ecosistemas en sus propias operaciones?
 Tomar en cuenta en las cotizaciones implementar visitas a lugares culturalmente importantes.
 Utilizar los radios con el volumen alto
 La implementación de estantes para el reciclaje
4. ¿Dónde se pueden observar toda la documentación de las políticas implementadas?
 En la nube de la empresa
 En un disco duro
 En una carpeta física

EVALUACIÓN

Nombre: *Alexis Sulca*Departamento: *Operario*

Instrucciones: Marque con una equis (X) la respuesta correcta. Solo hay una respuesta correcta en cada una de las preguntas.

1. La política: La compañía deberá tener colaboradores 50% mujeres y 50% hombres.
Es una política incorporada a:
 Manual de funciones y procedimientos del departamento de ventas
 Procedimiento del proceso de reclutamiento y selección de personal
 Manual de funciones del departamento de operaciones
2. Una política incorporada en el procedimiento de compras y suministros es:
 Se tomará en cuenta al momento de la compra de los insumos de limpieza aquellos productos que sean biodegradables
 Adoptar un compromiso para implementar acciones climáticas que potencien oportunidades de reducción, mitigación, adaptación y gestión de riesgo mediante la realización de mantenimientos preventivos a las unidades de trabajo
 Valorar e incorporar elementos auténticos de la cultura local tradicional y contemporánea
3. ¿Cuál es una acción implementada para asegurar la conservación y uso sostenible de los ecosistemas en sus propias operaciones?
 Tomar en cuenta en las cotizaciones implementar visitas a lugares culturalmente importantes.
 Utilizar los radios con el volumen alto
 La implementación de estantes para el reciclaje
4. ¿Dónde se pueden observar toda la documentación de las políticas implementadas?
 En la nube de la empresa
 En un disco duro
 En una carpeta física

EVALUACIÓN

Nombre:

German

Departamento:

Operativos

Instrucciones: Marque con una equis (X) la respuesta correcta. Solo hay una respuesta correcta en cada una de las preguntas.

1. La política: La compañía deberá tener colaboradores 50% mujeres y 50% hombres.
Es una política incorporada a:
 Manual de funciones y procedimientos del departamento de ventas
 Procedimiento del proceso de reclutamiento y selección de personal
 Manual de funciones del departamento de operaciones
2. Una política incorporada en el procedimiento de compras y suministros es:
 Se tomará en cuenta al momento de la compra de los insumos de limpieza aquellos productos que sean biodegradables
 Adoptar un compromiso para implementar acciones climáticas que potencien oportunidades de reducción, mitigación, adaptación y gestión de riesgo mediante la realización de mantenimientos preventivos a las unidades de trabajo
 Valorar e incorporar elementos auténticos de la cultura local tradicional y contemporánea
3. ¿Cuál es una acción implementada para asegurar la conservación y uso sostenible de los ecosistemas en sus propias operaciones?
 Tomar en cuenta en las cotizaciones implementar visitas a lugares culturalmente importantes.
 Utilizar los radios con el volumen alto
 La implementación de estantes para el reciclaje
4. ¿Dónde se pueden observar toda la documentación de las políticas implementadas?
 En la nube de la empresa
 En un disco duro
 En una carpeta física

EVALUACIÓN

Nombre: Aina LizanoDepartamento: Contabilidad.

Instrucciones: Marque con una equis (X) la respuesta correcta. Solo hay una respuesta correcta en cada una de las preguntas.

1. La política: La compañía deberá tener colaboradores 50% mujeres y 50% hombres.
Es una política incorporada a:
 Manual de funciones y procedimientos del departamento de ventas
 Procedimiento del proceso de reclutamiento y selección de personal
 Manual de funciones del departamento de operaciones
2. Una política incorporada en el procedimiento de compras y suministros es:
 Se tomará en cuenta al momento de la compra de los insumos de limpieza aquellos productos que sean biodegradables
 Adoptar un compromiso para implementar acciones climáticas que potencien oportunidades de reducción, mitigación, adaptación y gestión de riesgo mediante la realización de mantenimientos preventivos a las unidades de trabajo
 Valorar e incorporar elementos auténticos de la cultura local tradicional y contemporánea
3. ¿Cuál es una acción implementada para asegurar la conservación y uso sostenible de los ecosistemas en sus propias operaciones?
 Tomar en cuenta en las cotizaciones implementar visitas a lugares culturalmente importantes.
 Utilizar los radios con el volumen alto
 La implementación de estantes para el reciclaje
4. ¿Dónde se pueden observar toda la documentación de las políticas implementadas?
 En la nube de la empresa
 En un disco duro
 En una carpeta física

EVALUACIÓN

Nombre: *Maria Nela Soto Rojas*Departamento: *Gerente*

Instrucciones: Marque con una equis (X) la respuesta correcta. Solo hay una respuesta correcta en cada una de las preguntas.

1. La política: La compañía deberá tener colaboradores 50% mujeres y 50% hombres.
Es una política incorporada a:
 Manual de funciones y procedimientos del departamento de ventas
 Procedimiento del proceso de reclutamiento y selección de personal
 Manual de funciones del departamento de operaciones
2. Una política incorporada en el procedimiento de compras y suministros es:
 Se tomará en cuenta al momento de la compra de los insumos de limpieza aquellos productos que sean biodegradables
 Adoptar un compromiso para implementar acciones climáticas que potencien oportunidades de reducción, mitigación, adaptación y gestión de riesgo mediante la realización de mantenimientos preventivos a las unidades de trabajo
 Valorar e incorporar elementos auténticos de la cultura local tradicional y contemporánea
3. ¿Cuál es una acción implementada para asegurar la conservación y uso sostenible de los ecosistemas en sus propias operaciones?
 Tomar en cuenta en las cotizaciones implementar visitas a lugares culturalmente importantes.
 Utilizar los radios con el volumen alto
 La implementación de estantes para el reciclaje
4. ¿Dónde se pueden observar toda la documentación de las políticas implementadas?
 En la nube de la empresa
 En un disco duro
 En una carpeta física

EVALUACIÓN

Nombre: Laura EstradaDepartamento: Ventas

Instrucciones: Marque con una equis (X) la respuesta correcta. Solo hay una respuesta correcta en cada una de las preguntas.

1. La política: La compañía deberá tener colaboradores 50% mujeres y 50% hombres.
Es una política incorporada a:
 Manual de funciones y procedimientos del departamento de ventas
 Procedimiento del proceso de reclutamiento y selección de personal
 Manual de funciones del departamento de operaciones
2. Una política incorporada en el procedimiento de compras y suministros es:
 Se tomará en cuenta al momento de la compra de los insumos de limpieza aquellos productos que sean biodegradables
 Adoptar un compromiso para implementar acciones climáticas que potencien oportunidades de reducción, mitigación, adaptación y gestión de riesgo mediante la realización de mantenimientos preventivos a las unidades de trabajo
 Valorar e incorporar elementos auténticos de la cultura local tradicional y contemporánea
3. ¿Cuál es una acción implementada para asegurar la conservación y uso sostenible de los ecosistemas en sus propias operaciones?
 Tomar en cuenta en las cotizaciones implementar visitas a lugares culturalmente importantes.
 Utilizar los radios con el volumen alto
 La implementación de estantes para el reciclaje
4. ¿Dónde se pueden observar toda la documentación de las políticas implementadas?
 En la nube de la empresa
 En un disco duro
 En una carpeta física

EVALUACIÓN

Nombre: Armando Besto

Departamento: Operativo

Instrucciones: Marque con una equis (X) la respuesta correcta. Solo hay una respuesta correcta en cada una de las preguntas.

1. La política: La compañía deberá tener colaboradores 50% mujeres y 50% hombres.
Es una política incorporada a:
 Manual de funciones y procedimientos del departamento de ventas
 Procedimiento del proceso de reclutamiento y selección de personal
 Manual de funciones del departamento de operaciones
2. Una política incorporada en el procedimiento de compras y suministros es:
 Se tomará en cuenta al momento de la compra de los insumos de limpieza aquellos productos que sean biodegradables
 Adoptar un compromiso para implementar acciones climáticas que potencien oportunidades de reducción, mitigación, adaptación y gestión de riesgo mediante la realización de mantenimientos preventivos a las unidades de trabajo
 Valorar e incorporar elementos auténticos de la cultura local tradicional y contemporánea
3. ¿Cuál es una acción implementada para asegurar la conservación y uso sostenible de los ecosistemas en sus propias operaciones?
 Tomar en cuenta en las cotizaciones implementar visitas a lugares culturalmente importantes.
 Utilizar los radios con el volumen alto
 La implementación de estantes para el reciclaje
4. ¿Dónde se pueden observar toda la documentación de las políticas implementadas?
 En la nube de la empresa
 En un disco duro
 En una carpeta física

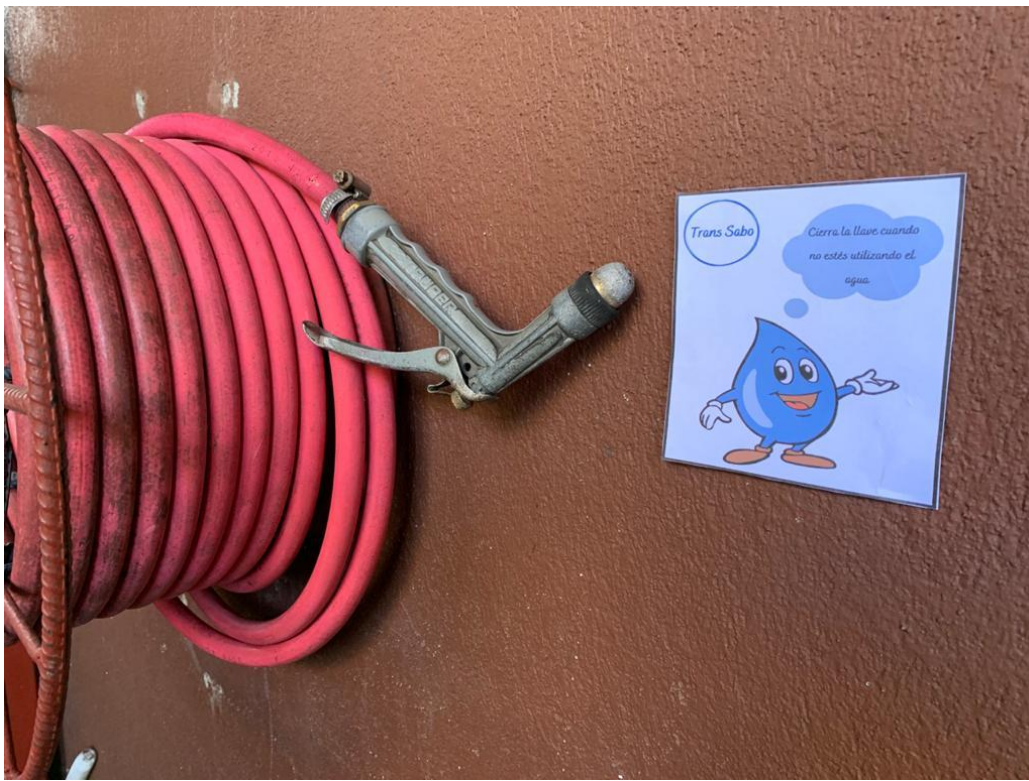
Anexo 14: Recipientes para reciclaje



Anexo 15: Recordatorio apagar la luz cuando no se utilice



Anexo 16: Recordatorio cerrar la llave de agua cuando no se utilice



Anexo 17: Evaluación de la capacitación acciones para conservar y proteger el medio ambiente

EVALUACIÓN

Nombre: *Eduardo Padilla*
Departamento: *Operativo*

Instrucciones: Marque con una equis (X) la respuesta correcta. Solo hay una respuesta correcta en cada una de las preguntas.

1. ¿Cuál de las siguientes es una acción que ha implementado la empresa para proteger el medio ambiente?

Comprar únicamente bombillos tipo led
 Dejar de reciclar
 No hacer mantenimientos preventivos a las unidades de trabajo

2. ¿Cuál es el objetivo o fin de implementar todas las acciones vistas en la capacitación?

Gastar dinero
 No hay ningún motivo
 Conservar y proteger el medio ambiente

3. ¿Cuál es una práctica implementada para hacer un manejo eficiente y racional de las aguas residuales?

Utilizar los radios con un volumen moderado
 Cerrar las llaves de aguas cuando no se utilicen
 Reciclar

4. ¿Cuál es una práctica implementada para reducir la contaminación causada por el ruido?

Utilizar los radios con un volumen moderado
 Deforestar
 Apagar la luz cuando no se utilice

EVALUACIÓN

Nombre: *Alina Lizano*Departamento: *Contabilidad*

Instrucciones: Marque con una equis (X) la respuesta correcta. Solo hay una respuesta correcta en cada una de las preguntas.

1. ¿Cuál de las siguientes es una acción que ha implementado la empresa para proteger el medio ambiente?

Comprar únicamente bombillos tipo led

Dejar de reciclar

No hacer mantenimientos preventivos a las unidades de trabajo

2. ¿Cuál es el objetivo o fin de implementar todas las acciones vistas en la capacitación?

Gastar dinero

No hay ningún motivo

Conservar y proteger el medio ambiente

3. ¿Cuál es una práctica implementada para hacer un manejo eficiente y racional de las aguas residuales?

Utilizar los radios con un volumen moderado

Cerrar las llaves de aguas cuando no se utilicen

Reciclar

4. ¿Cuál es una práctica implementada para reducir la contaminación causada por el ruido?

Utilizar los radios con un volumen moderado

Deforestar

Apagar la luz cuando no se utilice

EVALUACIÓN

Nombre: *Maria Nela Soto Rojas*

Departamento: *Benencia*

Instrucciones: Marque con una equis (X) la respuesta correcta. Solo hay una respuesta correcta en cada una de las preguntas.

1. ¿Cuál de las siguientes es una acción que ha implementado la empresa para proteger el medio ambiente?

- Comprar únicamente bombillos tipo led
- Dejar de reciclar
- No hacer mantenimientos preventivos a las unidades de trabajo

2. ¿Cuál es el objetivo o fin de implementar todas las acciones vistas en la capacitación?

- Gastar dinero
- No hay ningún motivo
- Conservar y proteger el medio ambiente

3. ¿Cuál es una práctica implementada para hacer un manejo eficiente y racional de las aguas residuales?

- Utilizar los radios con un volumen moderado
- Cerrar las llaves de aguas cuando no se utilicen
- Reciclar

4. ¿Cuál es una práctica implementada para reducir la contaminación causada por el ruido?

- Utilizar los radios con un volumen moderado
- Deforestar
- Apagar la luz cuando no se utilice

EVALUACIÓN

Nombre: *Guzman*
Departamento: *Operativo*

Instrucciones: Marque con una equis (X) la respuesta correcta. Solo hay una respuesta correcta en cada una de las preguntas.

1. ¿Cuál de las siguientes es una acción que ha implementado la empresa para proteger el medio ambiente?

- Comprar únicamente bombillos tipo led
- Dejar de reciclar
- No hacer mantenimientos preventivos a las unidades de trabajo

2. ¿Cuál es el objetivo o fin de implementar todas las acciones vistas en la capacitación?

- Gastar dinero
- No hay ningún motivo
- Conservar y proteger el medio ambiente

3. ¿Cuál es una práctica implementada para hacer un manejo eficiente y racional de las aguas residuales?

- Utilizar los radios con un volumen moderado
- Cerrar las llaves de aguas cuando no se utilicen
- Reciclar

4. ¿Cuál es una práctica implementada para reducir la contaminación causada por el ruido?

- Utilizar los radios con un volumen moderado
- Deforestar
- Apagar la luz cuando no se utilice

EVALUACIÓN

Nombre: Laura EstradaDepartamento: Ventas

Instrucciones: Marque con una equis (X) la respuesta correcta. Solo hay una respuesta correcta en cada una de las preguntas.

1. ¿Cuál de las siguientes es una acción que ha implementado la empresa para proteger el medio ambiente?

- Comprar únicamente bombillos tipo led
- Dejar de reciclar
- No hacer mantenimientos preventivos a las unidades de trabajo

2. ¿Cuál es el objetivo o fin de implementar todas las acciones vistas en la capacitación?

- Gastar dinero
- No hay ningún motivo
- Conservar y proteger el medio ambiente

3. ¿Cuál es una práctica implementada para hacer un manejo eficiente y racional de las aguas residuales?

- Utilizar los radios con un volumen moderado
- Cerrar las llaves de aguas cuando no se utilicen
- Reciclar

4. ¿Cuál es una práctica implementada para reducir la contaminación causada por el ruido?

- Utilizar los radios con un volumen moderado
- Deforestar
- Apagar la luz cuando no se utilice

EVALUACIÓN

Nombre: *Carlos Henao*Departamento: *Operario*

Instrucciones: Marque con una equis (X) la respuesta correcta. Solo hay una respuesta correcta en cada una de las preguntas.

1. ¿Cuál de las siguientes es una acción que ha implementado la empresa para proteger el medio ambiente?

- Comprar únicamente bombillos tipo led
- Dejar de reciclar
- No hacer mantenimientos preventivos a las unidades de trabajo

2. ¿Cuál es el objetivo o fin de implementar todas las acciones vistas en la capacitación?

- Gastar dinero
- No hay ningún motivo
- Conservar y proteger el medio ambiente

3. ¿Cuál es una práctica implementada para hacer un manejo eficiente y racional de las aguas residuales?

- Utilizar los radios con un volumen moderado
- Cerrar las llaves de aguas cuando no se utilicen
- Reciclar

4. ¿Cuál es una práctica implementada para reducir la contaminación causada por el ruido?

- Utilizar los radios con un volumen moderado
- Deforestar
- Apagar la luz cuando no se utilice

EVALUACIÓN

Nombre: *Pablo Piedra*Departamento: *operativo*

Instrucciones: Marque con una equis (X) la respuesta correcta. Solo hay una respuesta correcta en cada una de las preguntas.

1. ¿Cuál de las siguientes es una acción que ha implementado la empresa para proteger el medio ambiente?

Comprar únicamente bombillos tipo led

Dejar de reciclar

No hacer mantenimientos preventivos a las unidades de trabajo

2. ¿Cuál es el objetivo o fin de implementar todas las acciones vistas en la capacitación?

Gastar dinero

No hay ningún motivo

Conservar y proteger el medio ambiente

3. ¿Cuál es una práctica implementada para hacer un manejo eficiente y racional de las aguas residuales?

Utilizar los radios con un volumen moderado

Cerrar las llaves de aguas cuando no se utilicen

Reciclar

4. ¿Cuál es una práctica implementada para reducir la contaminación causada por el ruido?

Utilizar los radios con un volumen moderado

Deforestar

Apagar la luz cuando no se utilice

EVALUACIÓN

Nombre: *Armando Bustos*Departamento: *Operativo*

Instrucciones: Marque con una equis (X) la respuesta correcta. Solo hay una respuesta correcta en cada una de las preguntas.

1. ¿Cuál de las siguientes es una acción que ha implementado la empresa para proteger el medio ambiente?

Comprar únicamente bombillos tipo led

Dejar de reciclar

No hacer mantenimientos preventivos a las unidades de trabajo

2. ¿Cuál es el objetivo o fin de implementar todas las acciones vistas en la capacitación?

Gastar dinero

No hay ningún motivo

Conservar y proteger el medio ambiente

3. ¿Cuál es una práctica implementada para hacer un manejo eficiente y racional de las aguas residuales?

Utilizar los radios con un volumen moderado

Cerrar las llaves de aguas cuando no se utilicen

Reciclar

4. ¿Cuál es una práctica implementada para reducir la contaminación causada por el ruido?

Utilizar los radios con un volumen moderado

Deforestar

Apagar la luz cuando no se utilice

Anexo 18: Evaluación de la capacitación establecimiento de apoyo y colaboración con distintas instituciones

EVALUACIÓN

Nombre: Wuian Campos

Departamento: Ventas

Instrucciones: Marque con una equis (X) la respuesta correcta. Solo hay una respuesta correcta en cada una de las preguntas.

1. ¿Cuál es la definición de conservación del medio ambiente?
 Extinción de las plantas forestales de un área.
 Acción de separar materiales y clasificarlos según su composición
 Es la acción de la humanidad para cuidar, proteger y mantener todos los elementos de la naturaleza
2. Un ejemplo de una práctica para la conservación y el uso sostenible de la diversidad biológica es:
 Contaminar las aguas
 Recolección de basura en zonas verdes
 Talar árboles
3. ¿Cuál es el objetivo de establecer relaciones de apoyo y colaboración con instituciones?
 Responsabilidad social y cuidado del medio ambiente
 Para invertir el tiempo libre
 Para gastar dinero
4. ¿Por qué es importante conservar el medio ambiente?
 Para asegurar nuestra propia supervivencia y bienestar, y del resto de seres vivos
 Para reducir la cantidad de basura
 Para disminuir la deforestación

EVALUACIÓN

Nombre: *German*
Departamento: *Operativo*

Instrucciones: Marque con una equis (X) la respuesta correcta. Solo hay una respuesta correcta en cada una de las preguntas.

1. ¿Cuál es la definición de conservación del medio ambiente?
 Extinción de las plantas forestales de un área.
 Acción de separar materiales y clasificarlos según su composición
 Es la acción de la humanidad para cuidar, proteger y mantener todos los elementos de la naturaleza
2. Un ejemplo de una práctica para la conservación y el uso sostenible de la diversidad biológica es:
 Contaminar las aguas
 Recolección de basura en zonas verdes
 Talar árboles
3. ¿Cuál es el objetivo de establecer relaciones de apoyo y colaboración con instituciones?
 Responsabilidad social y cuidado del medio ambiente
 Para invertir el tiempo libre
 Para gastar dinero
4. ¿Por qué es importante conservar el medio ambiente?
 Para asegurar nuestra propia supervivencia y bienestar, y del resto de seres vivos
 Para reducir la cantidad de basura
 Para disminuir la deforestación

EVALUACIÓN

Nombre: *Edoardo Rodríguez*
Departamento: *Operativo*

Instrucciones: Marque con una equis (X) la respuesta correcta. Solo hay una respuesta correcta en cada una de las preguntas.

1. ¿Cuál es la definición de conservación del medio ambiente?
 Extinción de las plantas forestales de un área.
 Acción de separar materiales y clasificarlos según su composición
 Es la acción de la humanidad para cuidar, proteger y mantener todos los elementos de la naturaleza
2. Un ejemplo de una práctica para la conservación y el uso sostenible de la diversidad biológica es:
 Contaminar las aguas
 Recolección de basura en zonas verdes
 Talar árboles
3. ¿Cuál es el objetivo de establecer relaciones de apoyo y colaboración con instituciones?
 Responsabilidad social y cuidado del medio ambiente
 Para invertir el tiempo libre
 Para gastar dinero
4. ¿Por qué es importante conservar el medio ambiente?
 Para asegurar nuestra propia supervivencia y bienestar, y del resto de seres vivos
 Para reducir la cantidad de basura
 Para disminuir la deforestación

EVALUACIÓN

Nombre: *Gustavo Mora*Departamento: *Operario*

Instrucciones: Marque con una equis (X) la respuesta correcta. Solo hay una respuesta correcta en cada una de las preguntas.

1. ¿Cuál es la definición de conservación del medio ambiente?
 Extinción de las plantas forestales de un área.
 Acción de separar materiales y clasificarlos según su composición
 Es la acción de la humanidad para cuidar, proteger y mantener todos los elementos de la naturaleza
2. Un ejemplo de una práctica para la conservación y el uso sostenible de la diversidad biológica es:
 Contaminar las aguas
 Recolección de basura en zonas verdes
 Talar árboles
3. ¿Cuál es el objetivo de establecer relaciones de apoyo y colaboración con instituciones?
 Responsabilidad social y cuidado del medio ambiente
 Para invertir el tiempo libre
 Para gastar dinero
4. ¿Por qué es importante conservar el medio ambiente?
 Para asegurar nuestra propia supervivencia y bienestar, y del resto de seres vivos
 Para reducir la cantidad de basura
 Para disminuir la deforestación

EVALUACIÓN

Nombre: *Alicenda Bustos*Departamento: *operativo*

Instrucciones: Marque con una equis (X) la respuesta correcta. Solo hay una respuesta correcta en cada una de las preguntas.

1. ¿Cuál es la definición de conservación del medio ambiente?
 Extinción de las plantas forestales de un área.
 Acción de separar materiales y clasificarlos según su composición
 Es la acción de la humanidad para cuidar, proteger y mantener todos los elementos de la naturaleza
2. Un ejemplo de una práctica para la conservación y el uso sostenible de la diversidad biológica es:
 Contaminar las aguas
 Recolección de basura en zonas verdes
 Talar árboles
3. ¿Cuál es el objetivo de establecer relaciones de apoyo y colaboración con instituciones?
 Responsabilidad social y cuidado del medio ambiente
 Para invertir el tiempo libre
 Para gastar dinero
4. ¿Por qué es importante conservar el medio ambiente?
 Para asegurar nuestra propia supervivencia y bienestar, y del resto de seres vivos
 Para reducir la cantidad de basura
 Para disminuir la deforestación

EVALUACIÓN

Nombre: Daniel Rojas.

Departamento: Operativo

Instrucciones: Marque con una equis (X) la respuesta correcta. Solo hay una respuesta correcta en cada una de las preguntas.

1. ¿Cuál es la definición de conservación del medio ambiente?
 Extinción de las plantas forestales de un área.
 Acción de separar materiales y clasificarlos según su composición
 Es la acción de la humanidad para cuidar, proteger y mantener todos los elementos de la naturaleza
2. Un ejemplo de una práctica para la conservación y el uso sostenible de la diversidad biológica es:
 Contaminar las aguas
 Recolección de basura en zonas verdes
 Talar árboles
3. ¿Cuál es el objetivo de establecer relaciones de apoyo y colaboración con instituciones?
 Responsabilidad social y cuidado del medio ambiente
 Para invertir el tiempo libre
 Para gastar dinero
4. ¿Por qué es importante conservar el medio ambiente?
 Para asegurar nuestra propia supervivencia y bienestar, y del resto de seres vivos
 Para reducir la cantidad de basura
 Para disminuir la deforestación

EVALUACIÓN

Nombre: Alina Lizano

Departamento: Contabilidad.

Instrucciones: Marque con una equis (X) la respuesta correcta. Solo hay una respuesta correcta en cada una de las preguntas.

1. ¿Cuál es la definición de conservación del medio ambiente?
 Extinción de las plantas forestales de un área.
 Acción de separar materiales y clasificarlos según su composición
 Es la acción de la humanidad para cuidar, proteger y mantener todos los elementos de la naturaleza
2. Un ejemplo de una práctica para la conservación y el uso sostenible de la diversidad biológica es:
 Contaminar las aguas
 Recolección de basura en zonas verdes
 Talar árboles
3. ¿Cuál es el objetivo de establecer relaciones de apoyo y colaboración con instituciones?
 Responsabilidad social y cuidado del medio ambiente
 Para invertir el tiempo libre
 Para gastar dinero
4. ¿Por qué es importante conservar el medio ambiente?
 Para asegurar nuestra propia supervivencia y bienestar, y del resto de seres vivos
 Para reducir la cantidad de basura
 Para disminuir la deforestación

EVALUACIÓN

Nombre: *Maria Nela Soto Rojas*Departamento: *Gerencia*

Instrucciones: Marque con una equis (X) la respuesta correcta. Solo hay una respuesta correcta en cada una de las preguntas.

1. ¿Cuál es la definición de conservación del medio ambiente?
 Extinción de las plantas forestales de un área.
 Acción de separar materiales y clasificarlos según su composición
 Es la acción de la humanidad para cuidar, proteger y mantener todos los elementos de la naturaleza
2. Un ejemplo de una práctica para la conservación y el uso sostenible de la diversidad biológica es:
 Contaminar las aguas
 Recolección de basura en zonas verdes
 Talar árboles
3. ¿Cuál es el objetivo de establecer relaciones de apoyo y colaboración con instituciones?
 Responsabilidad social y cuidado del medio ambiente
 Para invertir el tiempo libre
 Para gastar dinero
4. ¿Por qué es importante conservar el medio ambiente?
 Para asegurar nuestra propia supervivencia y bienestar, y del resto de seres vivos
 Para reducir la cantidad de basura
 Para disminuir la deforestación

EVALUACIÓN

Nombre: Laura EstradaDepartamento: Ventas

Instrucciones: Marque con una equis (X) la respuesta correcta. Solo hay una respuesta correcta en cada una de las preguntas.

1. ¿Cuál es la definición de conservación del medio ambiente?
 Extinción de las plantas forestales de un área.
 Acción de separar materiales y clasificarlos según su composición
 Es la acción de la humanidad para cuidar, proteger y mantener todos los elementos de la naturaleza
2. Un ejemplo de una práctica para la conservación y el uso sostenible de la diversidad biológica es:
 Contaminar las aguas
 Recolección de basura en zonas verdes
 Talar árboles
3. ¿Cuál es el objetivo de establecer relaciones de apoyo y colaboración con instituciones?
 Responsabilidad social y cuidado del medio ambiente
 Para invertir el tiempo libre
 Para gastar dinero
4. ¿Por qué es importante conservar el medio ambiente?
 Para asegurar nuestra propia supervivencia y bienestar, y del resto de seres vivos
 Para reducir la cantidad de basura
 Para disminuir la deforestación

Anexo 19: Precio hora profesional



1. Hora profesional:

Hora profesional: **₡25 800**

La Gaceta N° 176, setiembre de 2018

Anexo 20: Cotización de las capacitaciones

Gestión por procesos
 MODALIDAD VIRTUAL | \$ 102,00
 Inicio de matrícula: J-1 julio 09:27

[Ver](#)

**Implementación de la norma
 INTE/ISO/IEC 17024:2013**
 28,29, 30 de junio y 01 de Julio
 8am a 12md
 Plataforma Virtual | \$240

Objetivo: Brindar a los participantes los conocimientos y documentación requerida para la Implementación de la norma INTE/ISO/IEC 17024:2013.