

Cristian Leandro González-Jurado; Ariel José Romero-Fernández;
Matías Carmelo Santana-Paredes

<https://doi.org/10.35381/i.p.v5i1.2693>

Mejoramiento de la gestión administrativa y operativa en la empresa IAUTO, Ecuador

Improvement of administrative and operational management in the company IAUTO, Ecuador

Cristian Leandro González-Jurado
pg.cristianlqi99@uniandes.edu.ec
Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Tungurahua
Ecuador
<https://orcid.org/0009-0007-9014-6220>

Ariel José Romero-Fernández
ua.arielromero@uniandes.edu.ec
Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Tungurahua
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-1464-2587>

Matías Carmelo Santana-Paredes
pg.docentemcsp@uniandes.edu.ec
Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Tungurahua
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-9130-4987>

Recibido: 15 de enero 2023
Revisado: 20 marzo 2023
Aprobado: 15 de abril 2023
Publicado: 01 de mayo 2023

Cristian Leandro González-Jurado; Ariel José Romero-Fernández;
Matías Carmelo Santana-Paredes

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue diseñar un modelo de gestión administrativa y operativa en la empresa automotriz IAUTO, para optimización de los procesos organizacionales y de operación. La investigación fue descriptiva la cual nos permite identificar la problemática y los puntos críticos que actualmente está llevando la empresa. Los Resultados indicaron que los colaboradores consideran importante la Gestión Administrativa dentro de la empresa; lo cual se comprobó en los resultados de la primera pregunta donde el 85,7% evidencian que la gestión es importante aplicarla con el fin el brindar un servicio de calidad por lo tanto es importante estudiar el factor administrativo para lograr realizar una toma de decisiones oportuna. En conclusión, la empresa carece de una buena organización lo que ha generado una desvinculación de las sucursales con la matriz además de no contar con un software que ayude a controlar los procesos y transacciones de la empresa.

Descriptor: Diseño; gestión; administración; empresa; optimización. (Tesoro UNESCO).

ABSTRAC

The objective of this research was to design an administrative and operational management model in the automotive company IAUTO, for the optimization of organizational and operational processes. The research was descriptive which allows us to identify the problem and the critical points that the company is currently carrying out. The Results indicated that the collaborators consider the Administrative Management within the company important; which was verified in the results of the first question where 85.7% show that management is important to apply in order to provide a quality service, therefore it is important to study the administrative factor to achieve timely decision making. In conclusion, the company lacks a good organization, which has generated a disassociation of the branches with the parent company, in addition to not having software that helps control the processes and transactions of the company.

Descriptors: Design; management; administration; company; optimization. (UNESCO Thesaurus).

Cristian Leandro González-Jurado; Ariel José Romero-Fernández;
Matías Carmelo Santana-Paredes

INTRODUCCIÓN

La importancia de la gestión administrativa y operativa de una empresa automotriz, se basa en el conocimiento pleno de la administración de negocios y administración operativa de servicio; ya que conlleva, a ser eficientes, efectivos y económicos en la conducción de la misma; por lo tanto para lograrlo, es necesario practicar el mejoramiento continuo de la gestión administrativa de la organización, mediante el conocimiento de la situación en la que se encuentra el negocio; para cumplir con este objetivo es necesario, diseñar un plan administrativo , el mismo que debe ser elaborado en forma periódica y permanente cada año, el mismo que servirá, para fijar las ventas de sus productos, operatividad de taller, requerimientos de inversión, personal, equipamiento y rentabilidad (Ramírez, Ramírez, & Calderón, 2017).

Según Cevallos (2017) una empresa en la entidad en la que se transforman recursos (humanos, materiales, inmateriales) que deben ser planificados, organizados, coordinados, dirigidos y controlados de manera óptima mediante estructuras, reglas y procedimientos, en bienes y servicios que satisfagan necesidades de los consumidores o clientes, para obtener beneficios y rentabilidad que aporte al crecimiento de la empresa y la sociedad.

Hoy en día el control interno es un pilar fundamnetal para todas las empresas sin importar su giro de negocio, la aplicación de los controles internos permite conocer con seguridad la situación real de la empresa, es así que la planificación es de gran importancia para verificar que los controles se cumplan, por lo mismo la empresa debe optar por un buen sistema de control para de esta manera poder medir la eficiencia y la productividad ya que se centra en las actividades básicas y de esto depende la permanencia en el mercado. Es imprescindible tener una estrategia que guíe a los directivos y personal clave de la empresa a una dirección correcta para alcanzar los objetivos de mediano y largo

Cristian Leandro González-Jurado; Ariel José Romero-Fernández;
Matías Carmelo Santana-Paredes

plazo, ya que es el eje central mediante el cual se armonizan las actividades del día a día en las diferentes dependencias con que cuenta la organización (Kaplan & Norton, 2008). La gestión administrativa posee un carácter integral, dicho en otras palabras, es portadora de acciones racionalmente encaminadas al logro de los objetivos todo esto se logra con el desempeño de las funciones de la gestión en el proceso administrativo. En esta gestión va de la mano con la innovación ya que su objetivo principal es buscar un modelo de mejora continua con el fin de ser más eficiente y alcanzar un mejor posicionamiento.

Toda empresa indistintamente de su procedencia debe buscar cómo mejorar sus procesos en cada área de la empresa para de esta manera orientar las actividades con el objetivo de optimizarlas, por ello es fundamental la aplicación de exigencias en el desarrollo de funciones como planificación, organización, coordinación, dirección y control de la empresa; así se lograra un mejor manejo de los recursos materiales, financieros y humanos, para alcanzar las metas y objetivos trazados por la empresa (Falconi, Luna, Sarmiento, & Andrade, 2019). Es importante hacer hincapié que el mercado de vehículos en el Ecuador ha tenido un crecimiento bastante notorio, y en base a los datos que proporciona el boletín de la AEADE a noviembre del 2018 las ventas de los vehículos de enero a octubre 2018 son de 114.167 unidades. La participación por ventas de Pichicha es alrededor del 34%, que es un indicador de utilidad para el análisis de mercado y competitividad. Asociación de empresas automotrices del Ecuador.

El diseño de un plan organizacional para una empresa automotriz permitirá que se defina su estructura, se desarrolle su misión y visión, facilitando el establecimiento de metas y objetivos para la empresa. La implementación de este tipo de herramientas es importante para mejorar la vinculación de los diferentes niveles organizacionales, órganos de decisión y grupos de trabajo (Sempertegui & Nowak, 2019). En la actualidad es imposible que las empresas puedan mantenerse firmes con el hecho de realizar un buen trabajo,

Cristian Leandro González-Jurado; Ariel José Romero-Fernández;
Matías Carmelo Santana-Paredes

crear un buen producto u ofrecer un buen servicio. Es necesario disponer de una organización bien estructurada, y una interacción con los clientes para tener éxito en mercados cada vez más competitivos, que ofrecen alternativas particulares a cada consumidor.

Las empresas en la actualidad han optado por diferentes recursos para obtener éxito, uno de ellos es la Inteligencia de Negocios que a permite a las personas de una organización a tener acceso y analizar la información para administrar el negocio, mejorar su rendimiento, descubrir oportunidades y operar eficientemente según los requerimientos de los clientes internos y externos. Es un recurso que es usado por expertos para distinguir un amplio rango de tecnologías, plataformas de software, aplicaciones específicas y procesos aplicativos a cualquier empresa, es un término general que incluyen las aplicaciones, la infraestructura, las herramientas y las mejores prácticas que permiten el análisis de la información para mejorar y optimizar las decisiones (Garzón, Chicaiza, Pailiacho, & Robayo, 2020).

Hoy en día, las administraciones gerenciales no analizan los indicadores que se llevan a cabo en las actividades del mantenimiento vehicular, por cuanto es necesario escoger los que permitan observar si se están consiguiendo los resultados esperados y cumpliendo los objetivos. En el manejo de un taller, es importante conocer sobre el rendimiento de mano de obra, porcentaje de horas extras, porcentaje de horas no productivas, etc. En la supervisión se debería tener control del tiempo para atención de servicios, tiempo de demora en facturación, tiempo en atención de repuestos, tiempos de control de calidad.

La producción de las grandes plantas automotrices desemboca en vehículos terminados (CBU, por las siglas en inglés de Complete Built Up) o en conjuntos de partes y piezas correspondientes a vehículos desarmados (CKD, por las siglas en inglés de Complete Knocked-Down) que luego son enviados a otros destinos para su ensamblaje. Los países

Cristian Leandro González-Jurado; Ariel José Romero-Fernández;
Matías Carmelo Santana-Paredes

importadores de vehículos suelen alentar la importación de vehículos en CKD al establecer aranceles menores (respecto a los que aplican a los CBU) y motivar una mayor utilización de componentes nacionales tales como llantas, baterías, faros, parabrisas, entre otros. Escuela Superior Politécnica del Litoral.

(D'Alessio, 2008) señaló que “La Planeación Estratégica formal fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950 periodo en que las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de Planeación Estratégica Formal, denominándolos Sistemas de Planeación a largo plazo”. Al definir claramente sus metas y objetivos, da los lineamientos para que las demás áreas funcionales de la empresa no se desvíen de su objetivo común y se establezcan entre ellas un sistema coherente y sólido para enfrentar en conjunto todos os cambios que suceden”.

Es necesario que, el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que permita alinear las metas y los recursos de la organización con las oportunidades cambiantes de mercadeo. A su vez, la estrategia empresarial se enfrenta a la incertidumbre sobre las posibles acciones y reacciones de las restantes empresas con las que compite, tanto en los mercados de factores como en productos. La dirección estratégica es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas, mismo proceso que se debe llevar a cabo para poder obtener resultados positivos a corto y largo plazo (Silva, Macías, & Santamaría, 2017). En el análisis de la industria según PORTER se obtiene ayuda para determinar la intensidad de la rivalidad de la competencia con el fin de analizar las ventajas en los rubros de rentabilidad e inversión en la industria. En donde se analiza cinco fuerzas, estas son: proveedores, productos sustitutos, competidores, compradores y entrada de nuevos competidores (Luna, 2014).

Cristian Leandro González-Jurado; Ariel José Romero-Fernández;
Matías Carmelo Santana-Paredes

Las herramientas de la planificación estratégica y el control de gestión pueden contribuir a mejorar el desempeño de las diferentes funciones empresariales e impactar en la consolidación y crecimiento de los negocios, con mayores niveles de competitividad que les permitan enfrentar el ingreso de empresas extranjeras, además de proyectar el ofrecimiento de productos y servicios más allá de las fronteras nacionales (Mora, Vera, & Melgarejo, 2015).

En todas las empresas, el control interno está conformado por un plan de organización, además de un conjunto de métodos y procedimientos que permiten asegurar que los activos se encuentren debidamente protegidos, que los datos de registros y archivos de contabilidad sean fidedignos y que la actividad de la empresa se desarrolle de manera efectiva cumpliéndose según las directrices marcadas por la dirección o la administración general (Morán, Ponce, Muñoz, & Ortega, 2018).

A nivel mundial la industria automotriz se caracteriza por estar conformada por un importante número de eslabones y actores en su cadena de valor, por lo que una adecuada y eficiente interrelación entre todos éstos ha requerido de la implementación de rigurosos estándares de producción para cada uno de los componentes que permitan homologar su producción y ajustarla a las necesidades particulares de los fabricantes y ensambladores del producto final. Una de las innovaciones que generan mayor expectativa en la industria es la evolución que siguen los vehículos eléctricos. Este avance se da puesto que los cambios son acelerados en la era digital, lo que significa que las industrias tienen grandes retos en el control de los procesos ya que su finalidad es alcanzar una productividad de calidad (López, Lovato, & Abad, 2018).

La gestión operativa gira en base a una preocupación la cual es transmitir ideas sobre el buen manejo de la logística en donde los objetivos y principios de la organización giran en base a conseguir una mejora continua esto generará una organización fuerte ante los constantes cambios del ambiente industrial con la aplicación de una logística adecuada

Cristian Leandro González-Jurado; Ariel José Romero-Fernández;
Matías Carmelo Santana-Paredes

(Tejero & Polanco, 2007). Por otra parte, es importante también hacer hincapié que la gestión operativa se ha convertido en un factor diferenciador en la actualidad lo que maximiza las posibilidades de que una organización pueda ser más competitiva en el mercado; debido a esto en la actualidad las empresas buscan la aplicación de estrategias para generar una adecuada gestión de procesos y procedimientos para un desarrollo de actividades efectiva, esto se ve reflejado en el desempeño del personal y al cumplimiento de sus metas (Barreno & Aguirre, 2018).

Domínguez (2018) menciona que para incrementar el valor de la gestión operativa se debe crear estrategias como brindar un valor agregado en los servicios o productos esto despierta el interés a los clientes, este factor es importante ya que si se identifica los requerimientos de los clientes es decir dar una respuesta favorable a las expectativas y exigencias de los clientes. El papel de la gestión operativa dentro de toda organización es impulsar a la empresa a la excelencia mediante una mayor agilidad en el trabajo, comunicación asertiva entre todos los miembros de la organización, mantenerse actualizado en los datos e información, llevando el control de todos estos factores existirá una mayor productividad y por ende la rentabilidad de la empresa será elevada (Zavarce & Forero, 2016).

El manejo de una empresa automotriz en la cual se lleva de manera obligatoria un procedimiento de buenas prácticas de mantenimiento y de administración efectiva y rentable, ha puesto en discusión la gestión administrativa y operativa de la empresa automotriz IAUTO, la cual necesita obtener una mejor rentabilidad a razón de satisfacer eficientemente los costos operativos y obtener mayores ganancias. Por tal motivo se realiza el estudio de diseñar un modelo de gestión administrativa y operativa en la empresa automotriz IAUTO, para optimización de los procesos organizacionales y de operación.

Cristian Leandro González-Jurado; Ariel José Romero-Fernández;
Matías Carmelo Santana-Paredes

METODO

La investigación fue descriptiva la cual nos permite identificar la problemática y los puntos críticos que actualmente está llevando la empresa IAUTO, para a través de ello recolectar datos que aporten a la elaboración del plan estratégico de administración y operación de los procesos. En el estudio se busca brindar un servicio de calidad dentro de la empresa IAUTO esto basado en una administración y operatividad exitosa. Con la finalidad de identificar los problemas y analizar las diferentes soluciones técnicas y científicas a la problemática.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Caracterización de la empresa IAUTO

IAUTO es una empresa de venta y distribución de lubricantes y productos de consumo automotriz, fue creada en el mes de marzo de 2020 en la ciudad de Quito, por su Manager CEO el Ingeniero Cristian González, autor del presente artículo científico. Se inició con la venta de lubricantes en la ciudad de Quito, para posteriormente extenderse a otras ciudades del país, a través de la gestión e incorporación de socios estratégicos a la empresa.

La matriz de la empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, en la parroquia de Calderón, donde se centraliza el abastecimiento de productos, para su distribución a las diferentes sucursales y venta al público en general. Las sucursales de Tulcán y San Gabriel ubicadas en la provincia del Carchi tienen una amplia acogida en el sector transportista pesado de la región, y la sucursal Latacunga presenta un gran número de ventas en lubricantes y productos para vehículos livianos y sector de minería.

El giro de negocio de la empresa es la venta de lubricantes, filtros y productos de consumo automotriz. Tiene una amplia gama de marcas en cuanto a lubricantes

Cristian Leandro González-Jurado; Ariel José Romero-Fernández;
Matías Carmelo Santana-Paredes

sintéticos, semi sintéticos y minerales, además productos homologados por las diferentes marcas constructoras de automotores.

Alternativas de solución

Las alternativas de solución ante las problemáticas identificadas para el mejoramiento de la gestión administrativa y operativa de la empresa, se las ha dividido en tres ejes fundamentales, que son: elaboración de un plan estratégico, implementación de un control de la operatividad a través de indicadores de gestión KPI's y la propuesta de implementación medios tecnológicos que ayuden en la optimización de procesos tanto administrativos como operativos de la empresa.

La elaboración del plan estratégico consiste en describir la misión o razón de ser de la organización, la visión de la empresa en un mediano o largo plazo. Estrategias que nos permitan cumplir con nuestra misión y visión ofreciendo un valor agregado a los clientes y generando rentabilidad. Identificación de valores pilares y presentación de un organigrama funcional, mismos que deben ser evaluados continuamente, para con ello poder implementar procesos de mejora.

El control operativo se lo va realizar a través de la evaluación y análisis de indicadores KPI's (Obsolescencia de productos, porcentaje de pedidos de emergencia, índice de calidad de servicio, índice de rotación de existencias y valor de inventario), que nos permitan medir los diferentes parámetros productivos, los cuales nos determinen los puntos críticos a analizarse para poder elaborar planes de mejora productiva, y reingeniería de los procesos. Los medios tecnológicos como software especializado para la comercialización al por menor y mayor de productos de consumo automotriz para llevar un control efectivo de los procesos administrativos y operativos, serán propuestos para implementarlos en un corto o mediano plazo en almacén matriz y sucursales. Las

Cristian Leandro González-Jurado; Ariel José Romero-Fernández;
Matías Carmelo Santana-Paredes

principales estrategias que se propone implementar para el mejoramiento sostenible de la empresa son:

Crear un comité que se encargue del control de la calidad, para lo cual se debe crear un código de conducta el mismo que deberá ser cumplido a cabalidad por todos quienes conforman la empresa IAUTO, además deben recibir de manera oportuna la información que sea relevante para su buen desempeño.

Al tener IAUTO la ventaja de disponer de personal multifuncional, se debe seleccionar un líder que sea el encargado de evaluar los resultados y a su vez proponer acciones correctivas y preventivas en un periodo de tiempo específico acordado por los miembros de la empresa.

Brindar capacitaciones de una manera trimestral con el propósito de que los miembros de la empresa comprendan la importancia de brindar un servicio y producto de calidad para que su nivel competitivo este a la altura de la de su competencia. Esto basado en que la capacitación es esencial para involucrar a todo el equipo de trabajo con el objetivo que persigue la empresa en un tiempo previsto.

La empresa IAUTO consiente de la necesidad de capacitar y educar al personal en todas las áreas y niveles, le permitirá desarrollar conocimientos y conocer las habilidades y aptitudes de los miembros de la empresa, de esta manera se logrará alcanzar que la empresa IAUTO sea más eficiente y competitiva.

Adquirir software esto debido a que la innovación tecnológica es un factor clave para alcanzar mayores niveles de productividad, rentabilidad y competitividad.

Para llevar a cabo todo lo mencionado antes se debe realizar una socialización de la mejora continua que se desea llevar a cabo dentro de la empresa IAUTO y sobre todo estar conscientes de la situación actual que atraviesa la empresa.

Cristian Leandro González-Jurado; Ariel José Romero-Fernández;
Matías Carmelo Santana-Paredes

CONCLUSIONES

Los colaboradores consideran importante la Gestión Administrativa dentro de la empresa IAUTO lo cual se comprobó en los resultados de la primera pregunta donde el 85,7% evidencian que la gestión es importante aplicarla con el fin el brindar un servicio de calidad por lo tanto es importante estudiar el factor administrativo para lograr realizar una toma de decisiones oportuna y que la empresa pueda posesionare en la mente de los clientes. Para que la empresa alcance una ventaja competitiva es importante considerar adquirir un software que lleve el control de los procesos y transacciones dentro de la empresa, ya que con esto se podrá agilizar el servicio de manera eficiente para lo cual se requiere capacitación y una infraestructura adecuada.

Se debe llevar un control integrado de todas las sucursales de la empresa ya que existe una mala comunicación por lo que es vital poseer una estructura organizacional donde se despliegue responsabilidades claramente definidas para que sean de apoyo a la gestión de la empresa IAUTO. La fase de organización debe recibir una mayor atención puesto que esto afecta de manera evidente a la productividad de la empresa IAUTO, para ello se debería aplicar ciertas estrategias como dedicar tiempo a la formación de los colaboradores ya que es importante analizar cuáles son las carencias de estos, por otra parte, para mejor el servicio también se debería aplicar cuestionarios dirigidos a los clientes para conocer la opinión que tienen los clientes de la empresa la cual podría ser llevada a cabo de manera semestral.

FINANCIAMIENTO

No monetario.

Cristian Leandro González-Jurado; Ariel José Romero-Fernández;
Matías Carmelo Santana-Paredes

AGRADECIMIENTO

A los directivos y colaboradores de la empresa IAUTO del Ecuador, por su valioso aporte y apoyo.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Barreno, C., & Aguirre, F. (2018). La gestión operativa y la ejecución presupuestaria de ventas de los operadores logísticos de la Zona Centro en el sector de telecomunicaciones. [Operational management and sales budget execution of logistics operators in the Central Zone in the telecommunications sector]. Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. <https://n9.cl/z67hp>
- Domínguez, F. (2018). Implementación de un sistema de control interno para mejorar la gestión operativa de los inventarios de la ferretería Orión. [Implementation of an internal control system to improve the operational management of inventories of the Orion hardware store]. (Tesis de ingeniería). Universidad César Vallejo, Chiclayo - Perú. <https://n9.cl/cxmsz>
- Falconi, F., Luna, A., Sarmiento, H., & Andrade, F. (2019). Gestión administrativa: Estudio desde la administración de los procesos en una empresa de motocicletas y ensamblajes. [Administrative management: Study from the administration of processes in a motorcycle and assembly company]. *Visionario Digital*, 3(2), 155-169. <https://n9.cl/pdw03>
- Garzón, P., Chicaiza, D., Pailiacho, V., & Robayo, D. (2020). Inteligencia de negocios en la gestión administrativa de una empresa distribuidora del sector eléctrico. *Cuadernos de desarrollo aplicados a las TIC*, 9(3), 43-67. <https://n9.cl/ca7v4>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). The execution premium, integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. [The execution premium, integrating strategy and operations to achieve competitive advantages]. Barcelona, España: Ediciones Deusto. <https://n9.cl/g279t>

Cristian Leandro González-Jurado; Ariel José Romero-Fernández;
Matías Carmelo Santana-Paredes

- López, M., Lovato, S., & Abad, G. (2018). El impacto de la cuarta revolución industrial en las relaciones sociales y productivas de la industria del plástico Implastic S. A. en Guayaquil-Ecuador: retos y perspectivas. [The impact of the fourth industrial revolution on the social and productive relations of the plastic industry Iplastic S.A. in Guayaquil-Ecuador: challenges and perspectives]. *Universidad y Sociedad*, 10(5), 153-160. <https://n9.cl/mk2el>
- Luna, A. (2014). Administración Estratégica. [Strategic management]. México: Grupo Editorial Patria S.A. <https://n9.cl/bzf2c>
- Mora, E., Vera, M., & Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. [Strategic planning and levels of competitiveness of MSMEs in the commerce sector in Bogotá]. *Estudios Gerenciales*, 79-87. <https://n9.cl/fttjn>
- Morán, N., Ponce, A., Muñoz, S., & Ortega, F. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. [Internal control and its application tools between COSO and COCO]. *Cofín Habana*, 12(1), 268-283. <https://n9.cl/uvdo>
- Ramírez, A., Ramírez, G., & Calderón, E. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. [Administrative management in business development]. <https://n9.cl/oq5ra>
- Sempertegui, E., & Nowak, N. (2019). Diseño organizacional para una empresa automotriz AS. [Organizational design for an automotive company AS]. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-18. <https://n9.cl/qzopd>
- Silva, I., Macías, H., & Santamaría, E. (2017). La dirección estratégica como mecanismo de mejoramiento de la gestión administrativa, caso Conlac-T de la provincia de Tungurahua. [Strategic management as a mechanism for improving administrative management, the Conlac-T case of the Tungurahua province]. *Sotavento M.B.A.*, 10-16. <https://n9.cl/vab1zf>
- Tejero, J., & Polanco, S. (2007). Innovación y mejora de procesos logísticos: Análisis, diagnóstico e implantación de sistemas logísticos. [Innovation and improvement of logistics processes: Analysis, diagnosis and implementation of logistics systems]. Madrid, España: ESIC Business & Marketing School. <https://n9.cl/nhm85>

Cristian Leandro González-Jurado; Ariel José Romero-Fernández;
Matías Carmelo Santana-Paredes

Zavarce, R., & Forero, A. (2016). Modelo de Gestión Operativa para los servicios de tecnología de información en empresas de servicios públicos. [Operational Management Model for information technology services in public service companies]. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 1-22. <https://n9.cl/25sbl>

©2023 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).