

**PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE ÚLTIMA MILLA EN LA
COMPAÑÍA LAIKA LOGÍSTICA S.A.S, EN SU SEDE PRINCIPAL UBICADA EN EL
SECTOR LAS FERIAS – BOGOTÁ, APLICANDO LOS ESTÁNDARES DEL SISTEMA
DE EXCELENCIA EFQM**

**JUAN JOSÉ CAMACHO VEGA
KAREN ANDREA QUIROGA MENDIETA
ERIKA TATIANA RINCÓN SIERRA**

**PROYECTO INTEGRAL DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE
MAESTRÍA GERENCIAL DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**DIRECTOR
JUAN CARLOS ROBLES
PHD. EN ADMINISTRACIÓN**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE INGENIERÍAS
PROGRAMA DE MAESTRÍA GERENCIAL DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
BOGOTÁ D.C**

2023

NOTA DE ACEPTACIÓN

Nombre del director

Firma del Director

Nombre

Firma del presidente Jurado

Nombre

Firma del Jurado

Nombre

Firma del Jurado

Bogotá, D.C. noviembre de 2023

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decano Facultad de Ingenierías

Dra. Naliny Patricia Guerra Prieto

Directora de programa

Dra. Mónica Jineth Suárez Serrano

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

AGRADECIMIENTOS

Desde lo más profundo de mi corazón, agradezco a mi madre, quien ha sido la columna vertebral de mi proceso educativo desde el principio. Su amor y dedicación han sido mi fuente constante de inspiración y fortaleza, permitiéndome enfrentar cada desafío. Además, un agradecimiento especial a mi hija, mi compañera de lucha, que me ha brindado alegría y motivación en cada etapa de este proceso. Su presencia y amor incondicional han sido una luz en los momentos de oscuridad y duda.

Juan José Camacho

Mi más sincero agradecimiento va para mi madre, quien ha sido mi motivación y mi roca en cada paso. No solo me ha proporcionado la fuerza para superar cada obstáculo, sino que también ha sido la proveedora de los recursos necesarios para avanzar en mi educación y desarrollo personal. Su constante inspiración y apoyo han sido fundamentales para alcanzar cada pequeño y gran logro en este camino hacia la excelencia académica y profesional.

Erika Rincón

Quiero expresar mi más cálido agradecimiento a mi familia, que ha sido mi apoyo incondicional. Han estado allí, firmes y constantes, en cada decisión, cada éxito y cada desafío, proporcionando amor, sabiduría y aliento en cada etapa de este viaje. La confianza y fe que mi familia ha depositado en mí han sido el motor que ha impulsado cada esfuerzo y dedicación plasmados en este trabajo de investigación.

Karen Quiroga

TABLA DE CONTENIDO

	pág
RESUMEN	11
INTRODUCCIÓN	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1. Pregunta de investigación	15
2. JUSTIFICACIÓN	16
3. ANTECEDENTES	18
3.1. Hacia la Excelencia Operacional en Compras y Logística en Procesos BPO Empresa: Sumar Productividad (Cardona, 2019)	18
3.2. Aplicación del modelo EFQM en la organización administrativa de fundación Cáritas Estelí, 2014- 2015 (Berríos Noguera & Navarro Hudiel, 2019)	18
3.3. Propuesta de mejora para una empresa del sector automotriz basado en el modelo EFQM en la gestión de la calidad (Villanueva, 2018)	19
3.4. Estudio comparado de modelos de excelencia operacional con el apoyo de juicio de experto y desarrollo de un modelo maestro para su aplicación industria (Mondelo, 2016)	19
4. OBJETIVOS	21
4.1. Objetivo general	20
4.2. Objetivo específico	20
5. ALCANCE DE LA INVESTIGACION	22
5.1. Limitaciones de la investigación	22
6. MARCO TEORICO	23
6.1. Marco referencial	23
6.1.1. <i>Evolución de la Calidad hacia la Excelencia Operacional</i>	23
6.1.2. <i>Excelencia operacional y modelos representativos</i>	24
6.1.3. <i>Modelo EFQM</i>	24
6.1.4. <i>Modelo Six Sigma</i>	25
6.1.5. <i>Modelo Lean Manufacturing</i>	26
6.1.6. <i>Modelo de Excelencia Operacional (Chevron Corporation)</i>	28

6.1.7. Modelo Iberoamericano de Excelencia En la Gestión	31
6.1.8. Modelo de excelencia Malcome Baldrige	33
6.2. Marco conceptual	34
6.2.1. <i>Calidad Total</i>	34
6.2.2. <i>Excelencia Operacional</i>	35
6.2.3. <i>Logística Última Milla</i>	36
6.2.4. <i>Start-Ups</i>	36
7. METODOLOGIA	37
7.1. Tipo de metodología	37
8. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	38
8.1. Descripción de la sede ferias	38
9. RESULTADOS	40
9.1. Etapa primer objetivo	40
9.1.1. <i>Desarrollo de encuestas</i>	45
9.2. Etapa segundo objetivo	61
9.3. Etapa tercer objetivo	65
9.4. Etapa cuarto objetivo	75
9.4.1. <i>Herramientas y plan de acción propuesto</i>	75
10. CONCLUSIONES	85
10.1. Primer objetivo específico	85
10.2. Segundo objetivo específico	86
10.3. Tercer objetivo específico	87
10.4. Cuarto objetivo especific	135
BIBLIOGRAFÍA	139
ANEXOS	145

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1 <i>Modelo Lean Manufacturing</i>	27
Figura 2 <i>Modelo de Excelencia Operacional</i>	29
Figura 3 <i>Ciclo PHVA de W. Deming</i>	31
Figura 4 <i>Ciclo PHVA</i>	32
Figura 5 <i>Esquema Modelo Malcome Baldrige</i>	34
Figura 6 <i>Localización sede Ferias Laika Logística SAS</i>	39
Figura 7 <i>Resultados Autoevaluación bloque 1 y 2</i>	41
Figura 8 <i>Resultados autoevaluación 3, 4 y 5</i>	42
Figura 9 <i>Resultados autoevaluación 6 y 7</i>	43
Figura 10 <i>Resultados de autoevaluación por bloque</i>	43
Figura 11 <i>Resultados evaluación por criterio</i>	44
Figura 12 <i>Resultados de liderazgo</i>	45
Figura 13 <i>Resultados Liderazgo</i>	46
Figura 14 <i>Resultados Liderazgo</i>	47
Figura 15 <i>Resultados Liderazgo</i>	47
Figura 16 <i>Resultados capacitación</i>	48
Figura 17 <i>Resultados capacitación</i>	49
Figura 18 <i>Resultados Capacitación</i>	49
Figura 19 <i>Resultados capacitación</i>	50
Figura 20 <i>Resultados relación con colegas</i>	51
Figura 21 <i>Resultados relación con colegas</i>	51
Figura 22 <i>Resultados relación con colegas</i>	52
Figura 23 <i>Resultados relación con colegas</i>	53
Figura 24 <i>Resultados Herramientas y recursos</i>	53
Figura 25 <i>Resultados Herramientas y recursos</i>	54
Figura 26 <i>Resultados Herramientas y recursos</i>	55
Figura 27 <i>Resultados Herramientas y recursos</i>	55
Figura 28 <i>Resultados Salud y bienestar</i>	56
Figura 29 <i>Resultados salud y bienestar</i>	57
Figura 30 <i>Resultados salud y bienestar</i>	57

Figura 31 <i>Resultados Salud y bienestar</i>	58
Figura 32 <i>Resultados Reconocimiento</i>	59
Figura 33 <i>Resultados Reconocimiento</i>	59
Figura 34 <i>Resultados Reconocimiento</i>	60
Figura 35 <i>Resultados Reconocimiento</i>	61
Figura 36 <i>Puntuación Por criterio</i>	64
Figura 37 <i>Tiempo de la propuesta</i>	83
Figura 38 <i>Costo de la propuesta</i>	84

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1 <i>Puntuación por subcriterio Modelo EFQM</i>	40
Tabla 2 <i>Puntuación Modelo EFQM de la organización Laika Logística SAS</i>	62
Tabla 3 <i>Bloque Direccionamiento</i>	66
Tabla 4 <i>Bloque Ejecución</i>	68
Tabla 5 <i>Bloque de Resultados</i>	73
Tabla 6 <i>Herramientas y planes de acción Bloque de dirección</i>	76
Tabla 7 <i>Herramientas y planes de acción Bloque de ejecución</i>	78
Tabla 8 <i>Herramientas y planes de acción Bloque de resultados</i>	80

RESUMEN

La investigación focaliza su atención en el proceso de Última Milla en Laika Logística S.A.S, una destacada empresa logística situada en Bogotá, Colombia. El estudio tiene como meta principal descubrir oportunidades de mejora en dicho proceso, tomando como punto de referencia el Modelo de Excelencia EFQM. El informe articula cuatro objetivos clave del proyecto: determinar el estado actual de la organización en cuanto al proceso de Última Milla, evaluar el nivel de excelencia de Laika Logística S.A.S en dicho proceso, identificar áreas susceptibles de mejora y elaborar una propuesta de mejora para el proceso de Última Milla.

La metodología del estudio adopta un enfoque de métodos mixtos, integrando técnicas cuantitativas y cualitativas. Se emplearon herramientas estratégicas para abordar los variados criterios del modelo EFQM y se realizaron entrevistas y encuestas para recoger datos y percepciones de los empleados de Laika Logística S.A.S. El informe no solo describe las fortalezas y debilidades de la empresa en la implementación del modelo EFQM, sino que también ofrece recomendaciones específicas para potenciar el proceso de Última Milla de Laika Logística S.A.S.

En sus conclusiones, el informe subraya la trascendencia de la mejora continua y la excelencia operativa en el proceso de Última Milla de las empresas logísticas. La utilización del modelo EFQM como marco de referencia puede asistir a las empresas en la identificación de áreas de mejora y en el desarrollo de propuestas para potenciar su proceso de Última Milla. Además, el informe recalca la importancia de la involucración de los stakeholders en el proceso de mejora y la necesidad de fomentar una cultura de mejora continua en la empresa. En términos generales, el informe se erige como una guía valiosa para cualquier empresa logística que aspire a mejorar su proceso de Última Milla y lograr una excelencia operativa.

Palabras claves: Ultima milla, Modelo EFQM, excelencia, calidad, mejora continua,

INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial actual, la gestión de la calidad y la productividad ha adquirido un papel determinante para el éxito de las organizaciones. Según un estudio de Laboratorio llevado a cabo en Pacasmayo, una ciudad peruana, se analizó la relación entre calidad de servicio y satisfacción del cliente. Los resultados mostraron una correlación significativa. Factores como elementos tangibles y empatía tuvieron fuertes conexiones. (Vigo & González, 2020, p. 3)

En una línea paralela y ampliando el panorama hacia los desafíos logísticos, la fase final del proceso, conocida como 'última milla', no solo es determinante por representar hasta la mitad del costo total de la entrega, sino también por su complejidad, especialmente en zonas urbanas con alta densidad. Su optimización es esencial tanto para asegurar la satisfacción del consumidor como para la sostenibilidad económica de las compañías de e-commerce y logística. (Alharbi et al., 2022, p. 4).

Laika Logística S.A.S, prestigiosa firma logística con base en Bogotá, enfrenta retos en su proceso de Última Milla que comprometen su operatividad. Para resolver estos inconvenientes, este estudio busca optimizar dicho proceso en Laika Logística S.A.S, utilizando los criterios del Sistema de Excelencia EFQM.

El objetivo de esta investigación es suministrar a Laika Logística S.A.S una visión clara de las oportunidades de mejora en su proceso de Última Milla, utilizando como referencia los estándares del Sistema de Excelencia EFQM. El modelo EFQM es reconocido como una estructura global que ayuda a las organizaciones a gestionar el cambio y mejorar el rendimiento organizacional. (Fonseca et al., 2021, p. 5).

El presente estudio se llevará a cabo mediante un enfoque metodológico mixto, que combina métodos cuantitativos y cualitativos. Para ello, se recopilará información a través de entrevistas con el personal involucrado en el proceso de Última Milla, observación directa de las operaciones, revisión de documentos internos y análisis de los resultados de la autoevaluación EFQM realizada por la compañía.

En consecuencia, se espera que esta investigación plantee un modelo ideal que mejore el proceso de Última Milla en Laika Logística S.A.S. Lograr una entrega eficaz en este último tramo de la cadena de suministro no solo es vital para asegurar la satisfacción del cliente, sino también para mantener la competitividad en un mercado en constante

cambio. A nivel teórico, este trabajo aportará al ámbito de gestión de calidad y productividad al incorporar los criterios del Sistema de Excelencia EFQM específicamente en la dinámica de la Última Milla.

Asimismo, este estudio puede servir como referencia para otras organizaciones del sector logístico que deseen mejorar su proceso de Última Milla y aplicar los estándares del Sistema de Excelencia EFQM.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según Muñoz & Medina (2020) en un estudio realizado sobre el caso de los repartidores a domicilio, la economía de plataformas está transformando el mundo laboral y modificando la percepción que se tiene de los trabajadores (p. 3). En el mismo estudio se menciona que, la psicologización y el big data son elementos clave en este nuevo escenario laboral (p. 9). En particular, el trabajo en plataformas de reparto a domicilio ha generado un intenso debate acerca de la precarización del trabajo, motivado por la baja preocupación que algunas empresas muestran hacia las condiciones laborales de sus colaboradores. La insatisfacción de los trabajadores ha desencadenado numerosas protestas en todo el mundo, exigiendo el respeto a los derechos fundamentales establecidos en la legislación de cada país.

Según lo descrito por la Cámara de Comercio de Bogotá, en la revista Colombia Tech Report (2021) las Start-Ups se han posicionado en el mercado de manera progresiva logrando abarcar una buena parte del territorio nacional. De acuerdo con este informe, en Colombia existen 1.110 Start-Ups que conforman el ecosistema de innovación del país, siendo el 8.29% de ellas parte del sector de Retail-Tech el cual se refiere a la tecnología aplicada al minorista a través del comercio electrónico (p. 24).

A medida que las Start-ups crecen a una velocidad vertiginosa, pueden enfrentar desafíos en su estructura organizacional que afectan su desarrollo sostenible y dificultan la implantación de procesos de mejora. Lamentablemente, muchas de estas empresas, cierran después de alcanzar un cierto nivel de crecimiento.

Laika Logística S.A.S, una Start-up del sector Retail Tech, se destaca por su uso innovador de la tecnología y aplicaciones para comunicarse con sus clientes. Su proceso principal es la distribución logística de productos a través de entregas a domicilio, conocido como "Última Milla". La empresa promete entregar los productos en un plazo máximo de 3 horas y asigna rutas de trabajo según las solicitudes y ubicación de los clientes.

No obstante, debido a su rápido crecimiento, Laika Logística se enfrenta a desafíos en la estandarización de sus operaciones, lo que afecta su capacidad de cumplir con los plazos de entrega y disminuye su competitividad en el mercado. Además, la empresa necesita mejorar sus herramientas de calidad y adoptar un enfoque centrado

en la excelencia operacional para asegurar la satisfacción de sus clientes y mantenerse competitiva en el mercado actual. Es necesario que Laika Logística identifique prácticas clave que permitan estandarizar sus operaciones y garantizar la excelencia en los resultados esperados a largo plazo.

1.1. Pregunta de investigación

¿Cómo se puede diseñar una propuesta de mejora para el proceso de Última Milla en Laika Logística S.A.S en su sede principal ubicada en el sector Las Ferias - Bogotá, que permita una entrega más eficiente y efectiva de los productos a los clientes finales, utilizando los estándares del Sistema de Excelencia EFQM?

2. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, la logística de última milla se ha convertido en una ventaja competitiva para muchos negocios del futuro. Esta estrategia permite posicionar los productos de manera rápida y precisa, buscando la satisfacción del cliente en todo momento y cumpliendo con esa promesa de valor. Sin embargo, estos mercados enfrentan desafíos competitivos constantes, como la innovación en cadenas de suministros, descuentos de grandes superficies y demanda exagerada de clientes, entre otros. Para Laika Logística S.A.S, una empresa que busca ofrecer un portafolio muy amplio y garantizar que a cualquier "Peludito" no le falte nada para su cuidado y salud, ofreciendo entregas en menos de 03 horas, esta situación no es la excepción.

En su estructura organizativa, Laika Logística S.A.S posee un departamento de excelencia operacional que, siendo relativamente nuevo, aspira a establecer estándares basados en un modelo interno. Sin embargo, esta perspectiva podría omitir la incorporación de prácticas valiosas provenientes de modelos consolidados y experimentados, como el EFQM.

La Excelencia Operacional surge y evoluciona de la mano de grandes académicos e investigadores de la materia como Shigeo Shingo y Masaaki Imai, quienes se centran en la mejora continua de los procesos. Para implementar exitosamente un programa de Excelencia Operacional se deben trabajar simultáneamente todas y cada una de las áreas mencionadas, mediante la aplicación de políticas de formación, motivación, incentivar, reconocimiento y desarrollo eficaz del talento humano, fundamentadas en la misión y enfocadas en la visión corporativa.

En este contexto, este estudio se justifica por la necesidad de aclarar la visión sobre la Excelencia Operacional desarrollada hasta nuestros días y su aplicabilidad en las organizaciones. Asimismo, se hace necesario desarrollar un modelo que se adapte a los requerimientos de empresas como Laika Logística S.A.S, para mejorar integralmente el proceso de Última Milla.

En este sentido, se propone un modelo para mejorar el proceso de Última Milla de Laika Logística S.A.S. que incluye la estandarización y mejora de los procesos mediante la implementación de un sistema de Excelencia Operacional. Asimismo, se enfatiza en la importancia de capacitar a los empleados para garantizar la calidad en la prestación

del servicio al cliente y crear una cultura de calidad total en la empresa. De esta manera, se espera lograr una diferenciación ante la competencia con el aumento de la productividad y los tiempos de entrega de manera oportuna y eficaz, y contribuir al bienestar de los colaboradores y el cumplimiento legal de la empresa.

3. ANTECEDENTES

En el ámbito de la excelencia operacional, diversas investigaciones han sido consideradas para validar estudios previos y establecer un marco de referencia para la presente investigación. A continuación, se presentan cuatro investigaciones significativas, seleccionadas por su relevancia y metodología afín, que han sido implementadas en diferentes contextos y que se relacionan con la excelencia operacional.

Hacia la Excelencia Operacional en Compras y Logística en Procesos BPO - Empresa: Sumar Productividad (Cardona, 2019)

Metodología: Cardona (2019), propone una implementación de excelencia operacional para mejorar los procesos de abastecimiento y distribución en la empresa BPO, utilizando una metodología mixta que integra tanto datos cuantitativos como cualitativos, recopilados a través de documentación, visitas presenciales y datos numéricos proporcionados por la organización (p. 20).

Hallazgos: El estudio muestra que los principios Lean y pensamiento esbelto fueron cruciales para identificar desperdicios en la cadena de valor y definir el plan de acción. Se generaron resultados específicos para cada objetivo, enfocándose principalmente en la excelencia operacional y mejora de los procesos de compras y logística y se concluye que el 34,4% de los pendientes por despachar en el área de compras se debe a una falta de estandarización en los tiempos de reporte de las solicitudes y que la planeación basada en datos atípicos es una causa principal de faltantes (Cardona, 2019, p. 24).

Aplicación del modelo EFQM en la organización administrativa de fundación Cáritas Estelí, 2014- 2015 (Berríos Noguera & Navarro Hudiel, 2019).

Metodología: La estrategia implementada en esta investigación adoptó un enfoque cuantitativo-cualitativo, de carácter descriptivo y de índole aplicada. Se empleó una técnica de muestreo no probabilístico, limitado por conveniencia, para evaluar al 100% de los servidores de la entidad en análisis. La información fue obtenida mediante encuestas, entrevistas, guías de verificación documental y guías de observación.

Hallazgos: según el estudio de Berríos & Navarro (2019) Los descubrimientos de la investigación comprenden la detección de áreas para mejorar en la administración de

la calidad y liderazgo en la entidad, así como la implementación del método SWOT en la formulación de decisiones estratégicas (p. 2). Además, en dicho estudio se reconocieron las circunstancias en las que se hallan los responsables de las decisiones en las áreas laborales, el trato que reciben, el nivel de interés que poseen en las actividades que ejecutan, y el manejo que proporcionan a la administración por mejoras administrativas y organizativas en Cáritas Estelí (Berríos Noguera & Navarro Hudiel, 2019, p. 19).

Berrios & Navarro (2019), concluyeron en su estudio que la implementación del modelo EFQM puede ser efectiva en una entidad sin fines de lucro como Cáritas Estelí para alcanzar resultados destacados en la administración de la calidad y la mejora continua. Se detectaron áreas para mejorar en la administración de la calidad y liderazgo en la entidad, y se sugirieron recomendaciones para potenciar la administración de la calidad en la entidad (p. 19).

Propuesta de mejora para una empresa del sector automotriz basado en el modelo EFQM en la gestión de la calidad (Villanueva, 2018).

Metodología: Villanueva (2018) utilizó una metodología mixta, que combina elementos cuantitativos y cualitativos. Por un lado, se utilizan herramientas de calidad cuantitativas, como el análisis estadístico de datos y la medición de indicadores de calidad. Por otro lado, se emplean técnicas cualitativas, como la identificación de problemas y la evaluación de soluciones basadas en la experiencia y el conocimiento de los expertos en la materia (p. 4).

Hallazgos: Se identifican problemas económicos y de calidad en la empresa del sector automotriz analizada. Se encontró que la implementación de herramientas de calidad y la mejora de procesos pueden tener un impacto positivo en la calidad y la rentabilidad de la empresa, se concluye que la implementación de herramientas de calidad y la mejora de procesos pueden tener un impacto positivo en la calidad y la rentabilidad de una empresa del sector automotriz, finalmente se presentan recomendaciones para futuras implementaciones y mejoras en la gestión de la calidad (Villanueva, 2018, p. 44).

Estudio comparado de modelos de excelencia operacional con el apoyo de juicio de experto y desarrollo de un modelo maestro para su aplicación industria (Mondelo, 2016).

Metodología: consistió en la aplicación de una encuesta a 300 profesionales, dividida en dos categorías: preguntas personales y preguntas sobre el uso de la excelencia operacional en su organización. Se utilizaron ocho preguntas personales para ubicar al encuestado y a su organización en el marco profesional de la excelencia operacional, y once preguntas sobre el uso que se hace de la excelencia operacional y sus diferentes modelos. Se orientaron las preguntas hacia los principales estándares mundialmente conocidos. Se dio al encuestado siempre una opción para las empresas que empleen otro no considerado y otra en la que se indique que no se dispone de criterio suficiente para contestar, para evitar respuestas forzadas que no se ajusten a la realidad (Mondelo, 2016, p. 12).

Hallazgos: la mayoría de los profesionales encuestados utilizan algún modelo de excelencia operacional en su organización, siendo los más utilizados el modelo EFQM y el modelo Lean Six Sigma. Además, Según Mondelo (2016) se encontró que la mayoría de las organizaciones que utilizan algún modelo de excelencia operacional han obtenido mejoras significativas en la eficiencia y la calidad de sus procesos, la excelencia operacional es una herramienta muy útil para mejorar la eficiencia y la calidad de los procesos en las organizaciones (p. 74). Se recomienda a las organizaciones que aún no utilizan ningún modelo de excelencia operacional que consideren su implementación, y se sugiere que se realice un análisis comparativo de los diferentes modelos disponibles para seleccionar el más adecuado para cada organización. Además, se destaca la importancia de contar con el apoyo de expertos en la implementación de estos modelos (Mondelo, 2016, p.36).

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo general

Desarrollar una propuesta de mejora para el proceso de última milla en la compañía Laika logística S.A.S, en su sede principal ubicada en el sector las Ferias Bogotá, aplicando los estándares del sistema de excelencia EFQM

4.2. Objetivo específico

- Identificar el estado actual del proceso de última milla en Laika Logística S.A.S, a partir de los requerimientos del modelo EFQM.
- Analizar los resultados de la autoevaluación EFQM realizada por Laika Logística S.A.S, identificando las fortalezas y debilidades de la empresa en la implementación del modelo EFQM.
- Evaluar las herramientas propuestas por el modelo EFQM, que puedan ser aplicables en el proceso de última milla de Laika Logística S.A.S.
- Proponer una opción de mejora específica para el proceso de última milla de Laika Logística S.A.S, que permita mejorar la eficiencia y eficacia de sus operaciones, considerando los principios del modelo EFQM.

5. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se centrará en el proceso de "Última Milla" de Laika Logística S.A.S, una Start-up del sector Retail Tech en Colombia, con el objetivo de desarrollar una propuesta de mejora basada en los estándares del Sistema de Excelencia EFQM. El estudio se llevará a cabo específicamente en la sede principal de la empresa, ubicada en el sector Las Ferias - Bogotá, y se enfocará en la evaluación y análisis del estado actual del proceso, identificando áreas de oportunidad y proponiendo estrategias de mejora.

Se abordarán los siguientes aspectos:

- **Análisis del Estado Actual:** Identificación y evaluación del proceso de "Última Milla" actualmente implementado en Laika Logística S.A.S.
- **Evaluación EFQM:** Análisis de los resultados de la autoevaluación EFQM realizada por la empresa, identificando fortalezas y áreas de mejora en relación con los criterios del modelo.
- **Herramientas EFQM:** Evaluación de las herramientas y estrategias propuestas por el modelo EFQM que puedan ser aplicables para optimizar el proceso de "Última Milla" en Laika Logística S.A.S.
- **Propuesta de Mejora:** Desarrollo de una propuesta de mejora específica, basada en los hallazgos del análisis y la evaluación EFQM, que permita optimizar la eficiencia y eficacia del proceso de "Última Milla" en la empresa.

El alcance se limitará a la información y datos disponibles proporcionados por Laika Logística S.A.S y a la literatura relacionada con el modelo EFQM y procesos logísticos de "Última Milla". La investigación no incluirá la implementación de la propuesta de mejora ni la evaluación de su impacto posterior a la implementación. La temporalidad de la investigación estará definida por el periodo de desarrollo del proyecto de tesis y se ajustará a los plazos establecidos en el cronograma de trabajo.

5.1. Limitaciones de la investigación

Las limitaciones de la investigación incluyen la posible incapacidad de acceder a información categorizada como 'Confidencial' dentro de la empresa y que esté sujeta a restricciones de acceso, conforme a lo determinado por la Empresa

6. MARCO TEÓRICO

6.1. Marco de referencia

6.1.1. *Evolución de la Calidad hacia la Excelencia Operacional*

De acuerdo con un artículo de la Universidad de la Salle – Colombia, la noción de calidad ha sido fundamental para la humanidad desde sus inicios. El ser humano siempre ha entendido que realizar las cosas de la mejor manera posible les otorga una ventaja competitiva frente a otros y ante el entorno en el que se desenvuelve (Rodríguez & Rodríguez, 2009, p. 4).

La evolución del concepto de calidad ha transitado desde simples controles en productos consumidos históricamente hasta la completa gestión de calidad total contemporánea. La formalización del concepto de calidad surge con la administración científica, principalmente con el control de calidad por inspección, donde se establecieron criterios para determinar la adecuación de un producto según especificaciones dadas. Con el tiempo, este enfoque se ha expandido y diversificado, abarcando temas como control, aseguramiento, gestión y mejora continua. Se reconocen diversas figuras clave, o gurús, en el ámbito de la calidad, quienes han brindado conceptos y contribuciones significativas (Rodríguez & Rodríguez, 2009, p. 10).

Algunos de los Gurús que han sido partícipes de la evolución anteriormente mencionada son Walter A. Shewhart, a quien se le debe el ciclo PHVA, William Edward Deming, quien desarrolla las ideas de Shewhart y crea el círculo de DEMING (PREA- EREA) PREA significa: planificar-realizar-evaluar-actuar y EREA significa: estandarizar-realizar-evaluar-actuar, Armand Feigenbaum, quien fortalece el control total de la calidad, Philip Crosby, quien estableció la teoría de cero defectos y 5S y Kaoru Ishikawa, quien desarrolló la ingeniería de procesos, las siete herramientas estadísticas y los círculos de calidad, entre otros (Mondelo, 2016, p. 11).

Poco a poco la Calidad ha venido abarcando un concepto mucho más amplio, se ha globalizado y se ha desarrollado a tal punto que existen variabilidad de modelos que le permiten a las organizaciones establecer estructuras organizacionales más estables, eficaces y seguras, abarcando además de la producción, otras dimensiones tales como el cuidado por el medio ambiente, la prevención de accidentes, riesgos financieros, entre otras; de esta manera empieza a aparecer el concepto de Excelencia

Operacional.(Mondelo, 2016, p. 13).

6.1.2. Excelencia operacional y modelos representativos

La Excelencia Operacional usualmente se define como la gestión sistémica y sistemática de la salud ocupacional, la seguridad, el medio ambiente, la productividad, la confiabilidad, la calidad y las acciones sobresalientes para alcanzar un desempeño de Categoría Mundial, implica usar la capacidad integral de la organización para implementar estrategias de optimización que garanticen la efectividad total de las operaciones, para el éxito del negocio.(Mondelo, 2016, p. 13).

6.1.3. Modelo EFQM

En el panorama diverso y cambiante del mundo empresarial, las organizaciones buscan continuamente marcos de referencia que les brinden las herramientas necesarias para evolucionar y destacarse. En este contexto, el Modelo EFQM 2020 se posiciona como una solución actualizada que propone una metodología innovadora para alcanzar la excelencia operacional.

Este modelo, en su concepción, armoniza con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y se alinea con los principios éticos europeos. Su propuesta no se limita a la operativa interna de una organización; en cambio, amplía su visión para abordar un impacto más extenso, fomentando una contribución significativa hacia la sostenibilidad y la ética corporativa. (Fonseca et al., 2021, p. 8).

Según Modelo EFQM 2ª edición (2021, p 10) El Modelo se articula en tres pilares esenciales:

- Dirección: Es el pilar que responde al 'por qué', articulando la razón de ser y el norte de la entidad.
- Ejecución: Conecta con el 'cómo', delineando las tácticas y procedimientos para materializar la visión de la empresa.
- Resultados: Encapsula el 'qué', centrando su enfoque en los logros alcanzados y el valor aportado a todas las partes interesadas.
- En este marco, se despliegan siete criterios esenciales:
- Propósito, Visión y Estrategia.
- Cultura Organizacional y Dirección.
- Integración de Interesados.

- Generación de Valor Sostenible.
- Fomento del Rendimiento y la Innovación.
- Perspectivas de los Interesados.
- Desempeño Estratégico y Táctico.

Estos criterios se fragmentan en 23 aspectos específicos y dos criterios relacionados con resultados, proporcionando una hoja de ruta detallada hacia la excelencia operacional.

El método RADAR (Resultado, Aproximación, Despliegue, Análisis y Refinamiento) es un componente esencial del modelo. Actúa como una brújula, guiando a las organizaciones en la planificación, ejecución y revisión constante de sus prácticas.

El Modelo EFQM 2020 establece una distribución de puntos (600 para Dirección y Ejecución y 400 para Resultados) que busca asegurar un equilibrio en su implementación. (Fonseca et al., 2021, p. 6).

6.1.4. Modelo Six Sigma

La Técnica del Six Sigma, es usada desde los años 80, y es una técnica que busca la excelencia en los procesos de las organizaciones, a fin de disminuir al mínimo el margen de error o defecto en los productos y/o servicios que están generando. Actualmente el uso de esta técnica se ha incrementado a nivel mundial, dado a los buenos resultados que esta genera para las organizaciones. (Navarro Albert et al., 2017, p. 2).

La aplicación de la metodología Six Sigma se basa en un proceso ordenado y sistemático denominado DMAIC, que abarca cinco fases fundamentales: Definición, Medición, Análisis, Mejora y Control. (Tampubolon & Purba, 2021, p. 3).

En la fase de Definición, se reconoce y precisa el problema en cuestión, garantizando su enunciado con claridad y detalle, lo que simplifica la gestión del equipo responsable.

La fase de Medición requiere de una recopilación detallada de datos, así como la configuración de métricas que retraten el estado actual del proceso bajo análisis. Es esencial asegurar la precisión en la obtención de datos y la relevancia de las métricas en función del problema identificado.

El Análisis implica una evaluación exhaustiva de la información recabada, buscando identificar las causas esenciales que generan las divergencias o

incongruencias observadas. Para este propósito, la utilización de instrumentos analíticos y técnicas estadísticas es indispensable.

En la etapa de Mejora, se conceptualizan e instauran acciones orientadas a atender las causas raíz encontradas. Es de suma importancia que estas estrategias no solo resulten eficientes, sino que se mantengan a largo plazo.

Finalmente, la etapa de Control se orienta a la observación del proceso tras su ajuste, asegurando la perdurabilidad de las soluciones adoptadas y la mejora continua del mismo. Es crucial que el equipo establezca indicadores de seguimiento y efectúe evaluaciones con regularidad, validando la eficiencia de las adaptaciones ejecutadas. (Tampubolon & Purba, 2021, p. 3).

6.1.5. Modelo Lean Manufacturing

Lean Manufacturing emerge como una estrategia orientada a la minimización de costos, con el propósito de potenciar la eficacia y mitigar los desechos en diversas áreas de la producción. Esta metodología fue concebida por especialistas de Toyota y se sustenta en un arsenal de estrategias y técnicas destinadas a propulsar la productividad y erradicar los desperdicios. (Durakovic et al., 2018, p. 4)

La arquitectura de Lean Manufacturing se cimienta en la erradicación de siete categorías de desperdicios, que son: sobreproducción, tiempos de espera, transporte, procesamiento innecesario, inventario, movimientos y defectos. Para alcanzar estos objetivos, se emplean diversas herramientas y técnicas como el flujo constante, la producción justo a tiempo, el perfeccionamiento continuo, la calidad integral, la normalización y la formación del personal. La puesta en marcha de Lean Manufacturing también conlleva la instauración de un ambiente laboral que promueva la colaboración, la comunicación y el perfeccionamiento constante. (Durakovic et al., 2018, p. 1)

De acuerdo a Durakovic (2018, p 4) los 7 tipos de desperdicio son:

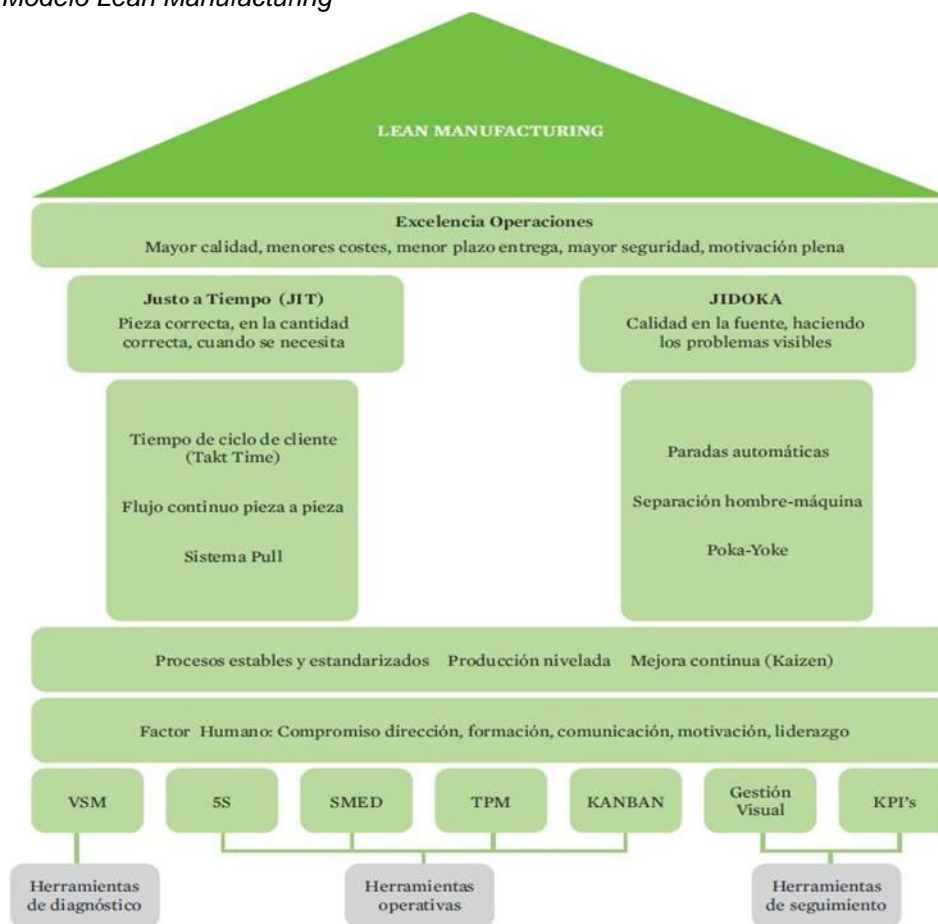
- **Sobreproducción:** Generación de productos más allá de la demanda, lo que puede llevar a almacenamiento innecesario y uso ineficiente de los recursos.
- **Tiempo de Espera:** Periodos improductivos durante los cuales los empleados o las máquinas no están trabajando debido a retrasos o inactividad en el proceso de producción.
- **Transporte:** Movimiento innecesario de productos entre procesos, que no añade valor

y puede aumentar los costos y el tiempo de producción.

- Procesamiento Inecesario: Ejecución de operaciones que no añaden valor al producto final o que el cliente no está dispuesto a pagar.
- Inventario: Almacenamiento excesivo de materiales, componentes o productos finales, lo que puede inmovilizar el capital y reducir la liquidez.
- Movimiento: Desplazamientos innecesarios o ineficientes de los trabajadores durante el proceso de producción, que no añaden valor al producto.
- efectos: Producción de unidades defectuosas que requieren reparación o rechazo, lo que implica un uso ineficiente de los recursos y puede afectar la satisfacción del cliente.

Figura 1

Modelo Lean Manufacturing



Nota. El grafico representa el modelo lean Manufacturing. Tomado de: Mondelo, S. A. (2016). Estudio comparado de modelos de excelencia operacional

6.1.6. Modelo de Excelencia Operacional (Chevron Corporation)

Conforme al Sistema de Gestión de Excelencia Operacional de Chevron (2021), la organización propone un enfoque sistemático y estructurado para la gestión, que abarca diversas facetas, incluyendo la seguridad, salud, eficiencia, confiabilidad, integridad, medio ambiente y relaciones con las partes interesadas(p. 4). La finalidad de este sistema radica en fomentar una mejora sostenida del rendimiento operativo y en la reducción de los riesgos asociados a las operaciones de Chevron.

Este sistema se fundamenta en elementos cruciales que incluyen:

- **Liderazgo y Cultura de Excelencia Operativa:** Los directivos de Chevron definen y promueven un tono de excelencia operativa, incentivando una cultura que prioriza la seguridad y la mejora continua.
- **Focalización en Áreas Cruciales:** El sistema pone el foco en áreas vitales como la seguridad personal y de procesos, fiabilidad, integridad, medio ambiente, eficiencia, y relaciones con las partes interesadas.
- **Ciclo del Sistema de Gestión:** El sistema de gestión de excelencia operativa de Chevron se rige por un ciclo de mejora continua que abarca la planificación, implementación, evaluación y mejora.
- **Gobernanza:** Chevron asegura una gobernanza robusta para asegurar el cumplimiento de los objetivos de excelencia operativa y la implementación de medidas correctivas cuando se requieran.
- **Salvaguardas:** El sistema incluye salvaguardas para prevenir y mitigar riesgos asociados con las operaciones.
- **Principios de Operación:** Chevron se guía por diez principios de operación que orientan la toma de decisiones y el comportamiento de los empleados en todas las operaciones.

Figura 2

Modelo de Excelencia Operacional



Nota. Esta figura muestra el Modelo de Excelencia Operacional de Chevron: tomado de: Chevron. (2021). Sistema de Gestión de Excelencia Operacional Chevron. www.chevron.com

Edward Deming, reconocido globalmente por su exitosa promulgación y consolidación del ciclo Deming PHVA, ha inculcado acciones mediante la planificación, ejecución, verificación y actuación hacia la mejora continua en diversos procesos organizacionales. Deming nació en el año 1900 en Estados Unidos, Deming emergió como una figura clave, tras el desastre ocasionado por la segunda guerra mundial, introduciendo principios revolucionarios de control de calidad que transformarían la fabricación japonesa. Gracias a la adopción y adaptación de sus métodos, Japón no solo se recuperó, sino que floreció, estableciéndose como líder mundial en la producción de bienes de alta calidad. La influencia de Deming en este resurgimiento es un testimonio del poder de la innovación y la educación en la formación del destino económico de una nación. Es célebre también por sus 14 principios para la competitividad empresarial, las 7 enfermedades mortales que obstaculizan el desarrollo directivo y su extenso conocimiento en estadística, erigiéndose como uno de los pilares más relevantes en el

ámbito de la calidad. En Japón, su labor es tan valorada que se instituyó el premio Deming en su honor (Xavier Mata-López et al., 2020, p. 7)

El Modelo Deming insta a las organizaciones a realizar una "autoevaluación", comprendiendo sus recursos y situación presente, definiendo los objetivos y desafíos a alcanzar, y delineando las estrategias para lograrlos. Este modelo aspira a demostrar que, mediante la implementación del control de calidad en toda la organización, se logran resultados positivos. La producción es vista como un sistema, por lo que, al optimizar la calidad, se involucra toda la cadena de producción, desde la adquisición de materiales hasta el consumidor final, quien es considerado el elemento más crucial (Pineda Castillo, 2019, p. 10)

El ciclo Deming se compone de cuatro principios: Planificar, Ejecutar, Verificar y Actuar, que la organización debe aplicar en cada uno de sus procesos, iniciando por el más relevante y progresando secuencialmente. Este ciclo es una herramienta centrada en la resolución de problemas y en la mejora continua, donde, a través de un diagnóstico inicial, se identifican las deficiencias a mejorar comparando los planes con los resultados obtenidos. Posteriormente, se analiza el resultado no deseado, se rediseñan medidas para erradicar el problema y evitar su repetición, y se busca alcanzar un resultado aceptable. Esto permite un crecimiento sistemático basado en la mejora continua y la innovación (Pineda Castillo, 2019, p. 5)

Figura 3

Ciclo PHVA de W. Deming



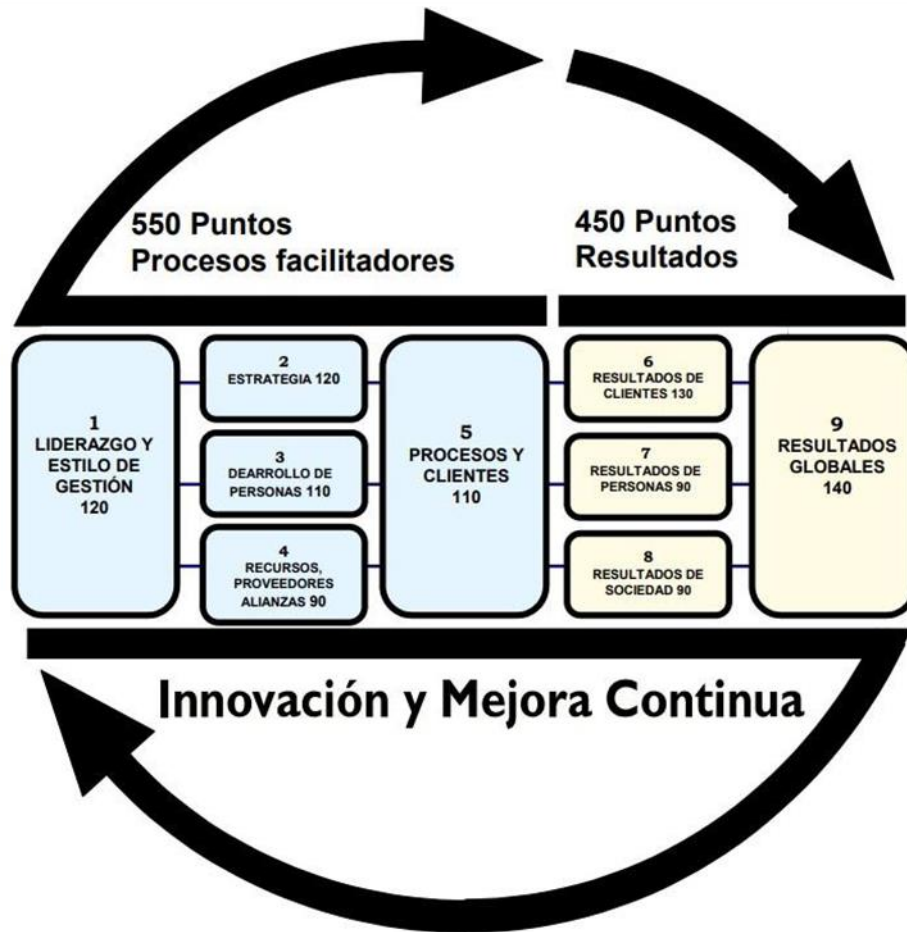
Nota. Esta ilustración muestra el Ciclo PHVA de W. Deming, tomado de Deming, W. E. (2019). Out of the Crisis

6.1.7. Modelo Iberoamericano de Excelencia En la Gestión

El modelo se divide en dos grandes bloques: los procesos facilitadores y los criterios de resultados. Los procesos facilitadores son cinco: liderazgo y estilo de gestión, estrategia, desarrollo de personas, recursos, proveedores y alianzas, y procesos. Los criterios de resultados son cuatro: resultados en clientes, resultados en personas, resultados en sociedad y resultados clave. El modelo se basa en los principios y valores de calidad y de la gestión excelente, y se ha actualizado en su versión 2019 para incluir nuevas tendencias transformadoras en materia tecnológica, formas de negocio y aspectos que preocupan a la sociedad (FUNDIBEQ, 2019)

Figura 4

Ciclo PHVA



Nota. Esta ilustración muestra el Ciclo PHVA de W. Deming, tomado de (Deming, 2019)

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión tiene como objetivo principal ayudar a las organizaciones a alcanzar la excelencia en su gestión, lo que implica mejorar su eficacia y eficiencia en la consecución de sus objetivos, y aumentar su capacidad de adaptación a los cambios del entorno. Para lograr esto, el modelo se basa en los principios y valores de calidad y de la gestión excelente, y proporciona un marco de referencia que permite a las organizaciones evaluar su desempeño y detectar oportunidades de mejora en todos los ámbitos de la gestión. (FUNDIBEQ, 2019)

Además, el modelo busca fomentar la innovación, la sostenibilidad y la responsabilidad social en las organizaciones, lo que implica adoptar prácticas y políticas que permitan a las organizaciones ser más respetuosas con el medio ambiente, más

justas y equitativas con sus empleados y con la sociedad en general, y más comprometidas con el desarrollo sostenible. (FUNDIBEQ, 2019)

Otro objetivo importante del modelo es promover la mejora continua en todos los ámbitos de la gestión, lo que implica que las organizaciones deben estar en constante evolución y adaptación a los cambios del entorno, y deben buscar siempre nuevas formas de mejorar su desempeño y su impacto en la sociedad. (FUNDIBEQ, 2019)

6.1.8. Modelo de excelencia Malcome Baldrige

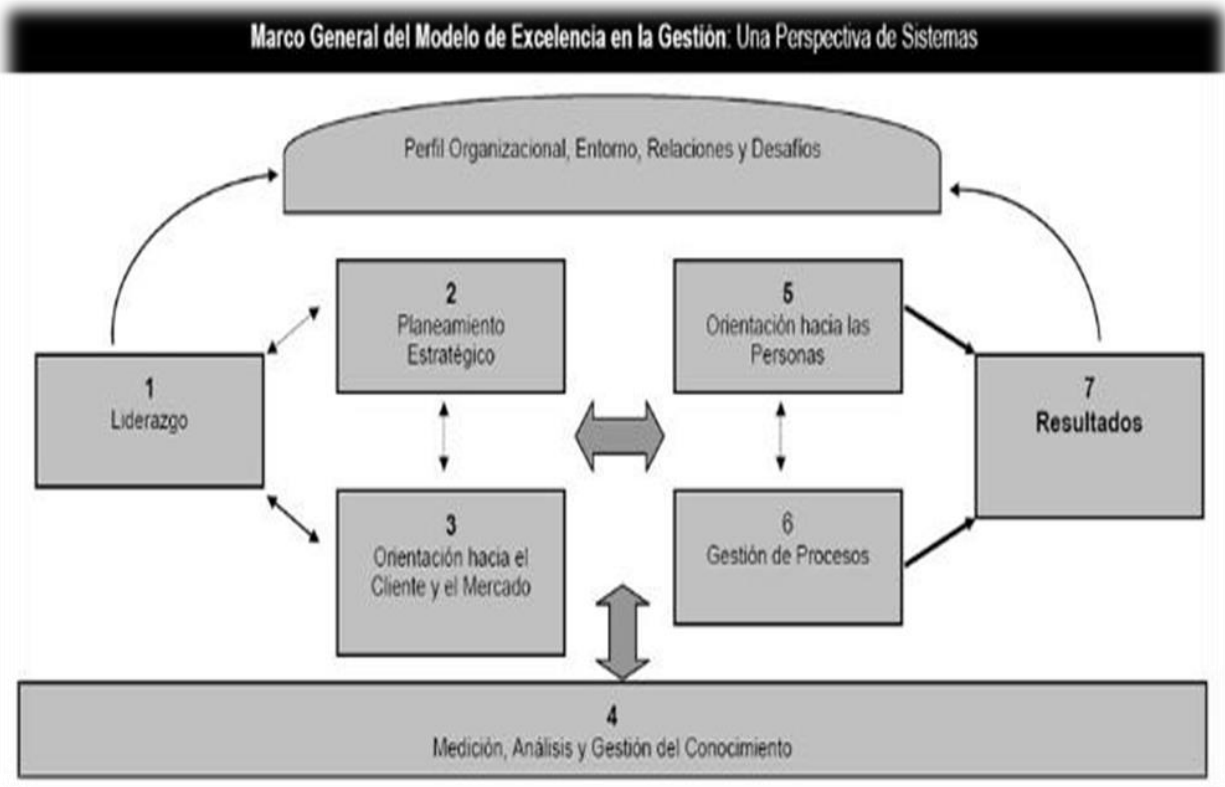
El Modelo Malcolm Baldrige actúa como un faro hacia la Excelencia, ofreciendo a las entidades un enfoque holístico para la administración del rendimiento organizacional que potencia la eficiencia y las habilidades a lo largo de toda la entidad, aportando valor adicional a clientes y stakeholders, y favoreciendo la sostenibilidad y administración del conocimiento organizacional. Este modelo se fundamenta en los procesos subsecuentes:

- Liderazgo visionario
- Excelencia orientada al cliente
- Aprendizaje a nivel organizacional e individual
- Valorización del personal.
- Enfoque futurista.
- Administración orientada a la innovación.
- Administración fundamentada en datos.
- Compromiso social.
- Enfoque en la consecución de resultados.
- Generación de valor añadido.
- Enfoque sistémico.

La administración del liderazgo requiere que la alta dirección establezca el rumbo, se enfoque en el cliente, defina valores nítidos y perceptibles y ponga en marcha expectativas de rendimiento elevadas, siendo esta la principal responsable del ente de gobierno de la organización, de sus actos y de su rendimiento (Abu Karim et al., 2020, p. 6).

Figura 5

Esquema Modelo Malcome Baldrige



Nota. Modelo Malcome Baldrige, tomado de: (ISOTOOLS, 2023). Modelo de Gestión de Liderazgo de Malcolm Bladrige. <https://cl.isotoools.us/>

6.2. Marco conceptual

6.2.1. Calidad Total

- La "Calidad Total" es una filosofía empresarial centrada en la mejora constante y en maximizar la satisfacción de clientes internos y externos. Esta perspectiva postula que cada miembro de la organización, desde el liderazgo hasta el nivel operativo, es responsable de la calidad, trabajando conjuntamente para alcanzar la excelencia. (Maldonado, 2018, p. 7)
- Según Maldonado (2018), la estrategia de calidad ha sido adoptada en diversos países y sectores, abarcando tanto la manufactura como los servicios y la administración pública (p. 309). El objetivo es abarcar todos los aspectos de una empresa para ofrecer productos o servicios de alta calidad que satisfagan las necesidades del cliente. Para lograr una gestión de calidad efectiva, es esencial la

implicación de todos los integrantes, incluidos también proveedores y clientes, en el proceso de comprender y satisfacer las demandas del mercado. La filosofía subraya la optimización continua de procesos y la eliminación de actividades redundantes o que no generen valor.

- Maldonado (2018) también afirma que "Alcanzar la calidad total ya no una meta, es un requerimiento mínimo de la existencia, una empresa que no encamine sus objetivos a la búsqueda y consecución de ella, es una empresa que irremediablemente se rezagará y saldrá del mercado, ya que, actualmente no hay cabida para los productores 'dinosaurios'. Sólo con operaciones eficientes, conocimiento y posicionamiento de mercados, llegando a la médula de las necesidades del cliente y con absoluta coordinación, se podrá continuar coexistiendo en igualdad de oportunidades en el mercado." (p. 86).

6.2.2. Excelencia Operacional

- La excelencia consiste en calidad de nivel o grado superior, traducido en palabras sencillas, la excelencia en las actividades de una organización es hacer bien las cosas y hacerlas bien todo el tiempo, buscando la óptima calidad desde la primera vez (Delgado Bustamante et al., 2018)
- El estado de excelencia operativa se refiere a la condición alcanzada por una organización cuando ha perfeccionado sus procesos y actividades hasta un punto donde se destaca notablemente en su sector o industria (Torrell Martínez, 2014, p. 14). Esta excelencia no es simplemente el resultado de mejoras tácticas aisladas, sino que emerge de un cambio cultural profundo dentro de la organización. Este cambio cultural impulsa a todos los miembros, desde la alta dirección hasta los niveles operativos, a adoptar una mentalidad orientada hacia la mejora continua y la eficiencia. La adopción y adaptación de herramientas y principios de la Calidad Total facilita este viaje hacia la excelencia. Para Torrell Martínez (2014), a través de la Calidad Total, la organización adopta métodos sistemáticos y estructurados para evaluar, mejorar y estandarizar procesos, lo que resulta en productos o servicios superiores que satisfacen y, a menudo, superan las expectativas de los clientes(p. 12) . Esta combinación de cambio cultural y metodologías rigurosas de calidad asegura no solo la competitividad inmediata de la organización en el mercado, sino

también su sostenibilidad a largo plazo, permitiéndole adaptarse y prosperar en entornos cambiantes.

6.2.3. Logística Última Milla

Dentro del ámbito logístico, el término "última milla" alude a la fase final del proceso de transporte de un producto, comenzando desde el centro de distribución y culminando en el punto de recepción designado por el cliente. Este segmento representa el último eslabón en el extenso trayecto que realiza un artículo desde su punto de origen hasta que finalmente llega al consumidor. A pesar de que puede ser, en términos de distancia, un tramo relativamente corto, su relevancia es desproporcionada en la logística. La gestión eficiente de la última milla es crucial, ya que de ella dependen factores esenciales como la puntualidad en la entrega, la integridad del producto y, en última instancia, la satisfacción del cliente. Además, la optimización de esta fase puede generar ahorros significativos y aumentar la eficacia de toda la cadena de suministro, convirtiéndola en un pilar fundamental en la estrategia logística de cualquier empresa. (Gil, 2016, p.87).

6.2.4. Start-Ups

Según Steve Blank y Bob Dorf (2013) en *El Manual del Emprendedor*, un startup se conceptualiza como una entidad efímera, enfocada en descubrir y solidificar un modelo de negocio que no solo genere rentabilidad, sino que, crucialmente, sea expansible y replicable en diversas circunstancias(p.17). Estas empresas emergentes, frecuentemente vinculadas a emprendedores del ámbito tecnológico, emergen de una visión ambiciosa que anhela transformar el mercado, aspirando a generar ingresos que puedan contarse por millones.

En las fases tempranas, el reto principal radica en consolidar un modelo de negocio que pueda ser escalable. Para impulsar este crecimiento, estas firmas suelen buscar fuertes inversiones, particularmente de fuentes de capital de riesgo. A pesar de que los startups de rápida expansión representan solo una fracción del ecosistema emprendedor, su capacidad de ofrecer grandes retornos las posiciona en el centro de atención de los inversores y medios. No es sorpresa, por lo tanto, encontrar que prosperan en epicentros tecnológicos de renombre mundial, como Silicon Valley o Shanghái, entre otros. (Blank & Dorf, 2013, p. 3).

7. METODOLOGIA

7.1. Tipo de metodología

La metodología de investigación se basará en un enfoque cualitativo y cuantitativo, utilizando técnicas de recolección de datos como encuestas, entrevistas y observación directa para comprender a fondo el proceso de "Última Milla" en Laika Logística S.A.S. Además, se realizará un análisis de autoevaluación EFQM con la herramienta Asses base para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas relacionadas con el proceso en estudio.

8. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

LAIKA Mascotas, un emprendimiento colombiano fundado en marzo de 2018, ha emergido como un pionero en la integración de la tecnología y la logística en el mercado de productos para mascotas. La empresa fue concebida por un grupo de 4 cofundadores, todos apasionados por las mascotas y con una visión clara: simplificar y mejorar la experiencia de compra para los dueños de mascotas. (Pet Industry Magazine, 2021)

La idea de LAIKA surgió de la observación de una brecha en el mercado donde los dueños de mascotas tenían que visitar diferentes lugares para satisfacer las diversas necesidades de sus animales, desde alimentos hasta medicinas y accesorios. LAIKA, por lo tanto, creó un ecosistema unificado, accesible con un solo clic, donde los amantes de las mascotas pueden encontrar todo lo que necesitan en un solo lugar y recibirlo en la puerta de su casa en el menor tiempo posible. La empresa ha hecho especial hincapié en la rapidez de entrega, ofreciendo un servicio que puede entregar productos en tan solo tres horas en las áreas donde operan directamente (Pet Industry Magazine, 2021)

En sus 5 años de operación, LAIKA ha experimentado un crecimiento significativo, expandiéndose a varias ciudades y experimentando un crecimiento mensual del 25% durante época de pandemia por COVID en 2019, además de su presencia en Bogotá, la empresa ha establecido operaciones en Cali, Medellín y, más recientemente, en ciudades de México como Ciudad de México y Monterrey, así como en la ciudad de Santiago en Chile. En cada ciudad donde operan directamente, establecen un centro de distribución para gestionar eficientemente el inventario y las entregas.

8.1. Descripción de la sede las ferias

La sede principal ubicada en el sector las ferias en Bogotá, la cual es objeto del presente estudio, se distinguen no solo por ser la de mayores dimensiones, sino también por registrar el volumen más elevado de movimiento de pedidos dentro de la organización. Estratégicamente ubicada, esta sede opera con un equipo de 65 colaboradores, de los cuales 52 desempeñan funciones como domiciliarios. Estos profesionales, mediante el uso de motocicletas, aseguran la entrega eficiente de productos hasta el domicilio de los clientes finales. El proceso de entrega se inicia con la asignación de pedidos a través de una plataforma interna, la cual se encuentra sincronizada con los dispositivos móviles de cada domiciliario, permitiendo una gestión de pedidos ágil y precisa. Cabe destacar que

9. RESULTADOS

9.1. Etapa primer objetivo

Para iniciar el desarrollo del proyecto, fue esencial identificar el estado actual de la organización en el proceso de última milla. Esto se hizo considerando los requerimientos del modelo EFQM y la herramienta de diagnóstico propuesta en dicho modelo (EFQM, 2021, p. 54).

Dicha herramienta, denominada Assess Base establecida por EFQM, es ofrecida de forma gratuita en su web oficial, Su principal función es permitir a las organizaciones autoevaluarse, midiendo su nivel de excelencia y detectando áreas de mejora

La herramienta utiliza una metodología basada en un sistema de puntuación que alcanza un total de 1000 puntos. Estos puntos están distribuidos entre 7 criterios, con pesos individuales que varían entre 100 y 200 puntos. Adicionalmente, cada criterio se desglosa en varios subcriterios que, en conjunto, suman 29. Cada subcriterio tiene asignada una puntuación específica, que varía dependiendo del criterio al que pertenece. La distribución completa de estos puntos se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1

Puntuación por subcriterio Modelo EFQM

	Bloque 1 Dirección			Bloque 2 Ejecución		Bloque 3 Resultados	
Criterio	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4	Criterio 5	Criterio 6	Criterio 7
Puntuación	100	100	100	200	100	200	200
	1.1= 20 pts	2.1= 25 pts	3.1= 20 pts	4.1= 50 pts	5.1= 20 pts	6.1= 40 pts	
	1.2= 20 pts	2.2= 25 pts	3.2= 20 pts	4.2= 50 pts	5.2= 20 pts	6.2= 40 pts	
Subcriterios	1.3= 20 pts	2.3= 25 pts	3.3= 20 pts	4.3= 50 pts	5.3= 20 pts	6.3= 40 pts	
	1.4= 20 pts	2.4= 25 pts	3.4= 20 pts	4.4= 50 pts	5.4= 20 pts	6.4= 40 pts	
	1.5= 20 pts		3.5= 20 pts		5.5= 20 pts	6.5= 40 pts	

Nota. Esta tabla muestra los puntajes por cada criterio del modelo EFQM

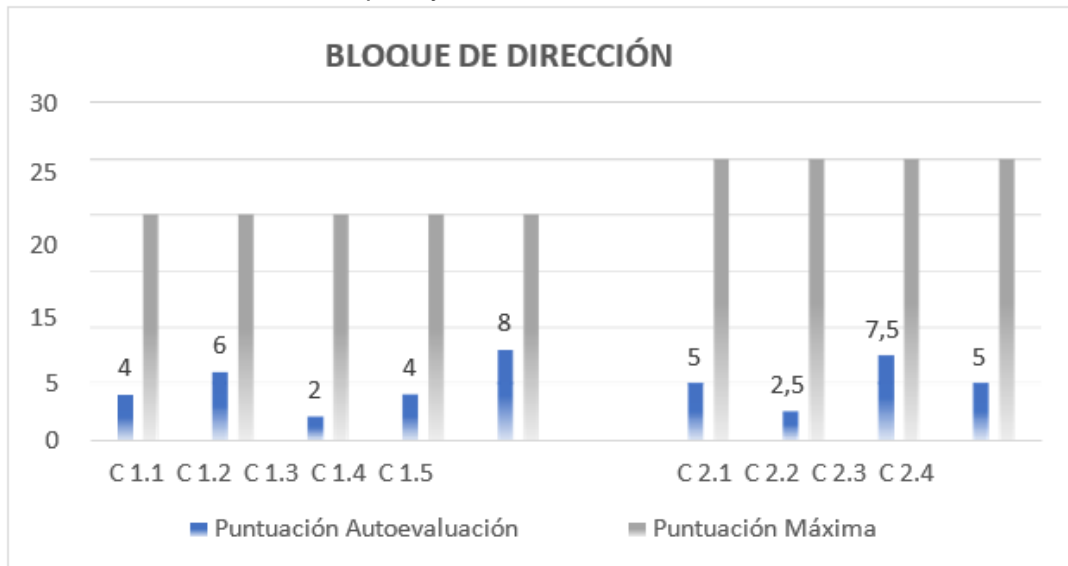
Al aplicar la herramienta de autoevaluación, se abordaron las preguntas propuestas por subcriterio en dos etapas: primero, desde un conocimiento general de la compañía y, posteriormente, adoptando una perspectiva externa como cliente.

La ilustración 7, muestra los resultados de la autoevaluación correspondiente a los subcriterios del bloque 1 denominado “Dirección”. Este bloque subraya la necesidad de que las organizaciones establezcan un propósito, visión y estrategia clara. Tal

enfoque permite entender la relevancia de las acciones emprendidas por la organización, identificar su principal motivación y foco, y reconocer cómo estas directrices se comunican e inspiran al personal a través del liderazgo. Además, resalta los valores que sustentan esta dirección, promoviendo una visión compartida, hábitos consistentes y una cultura orientada a la excelencia.

Figura 7

Resultados Autoevaluación bloque 1 y 2

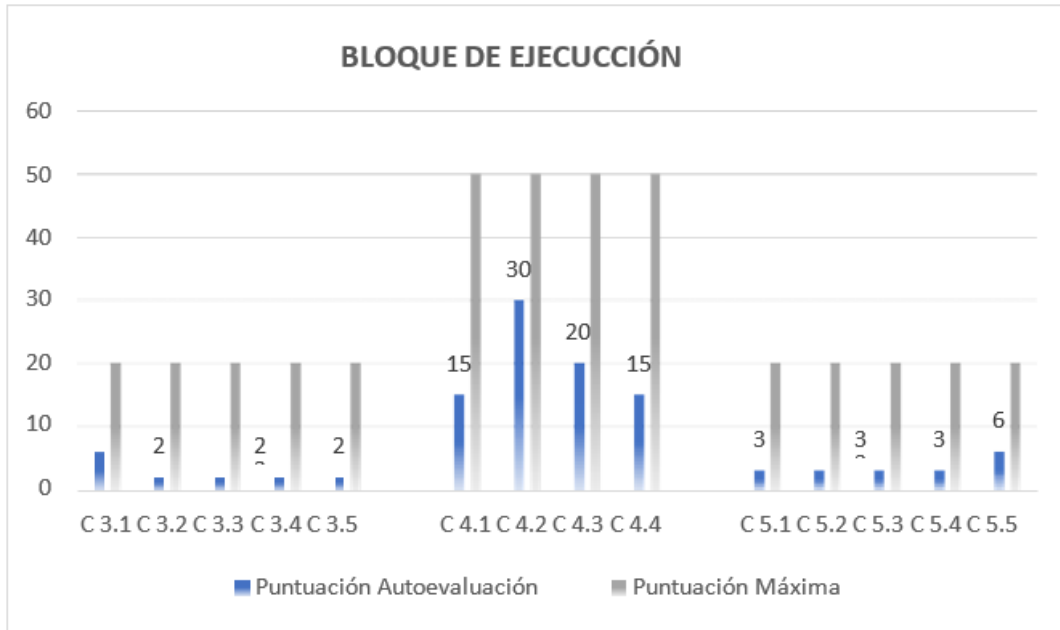


Nota. En este grafico se observan los resultados obtenidos de la autoevaluación.

En la figura 8, se pueden observar los resultados de la autoevaluación por los subcriterios que componen el bloque # 2 “Ejecución”. Este bloque tiene como objetivo principal, garantizar que las organizaciones ejecuten de manera eficaz y eficiente la estrategia establecida en el bloque 1 “Dirección”. Para ello, este bloque se enfoca en implicar a los grupos de interés, construyendo relaciones sostenibles, manteniendo el apoyo continuo, creado valor sostenible vital para el éxito entre ambas partes y gestionando una transformación hacia el futuro. Lo que permitirá que las organizaciones se preparen para el mañana, considerando necesidades, expectativas, riesgos, oportunidades y cambios.

Figura 8

Resultados autoevaluación 3, 4 y 5

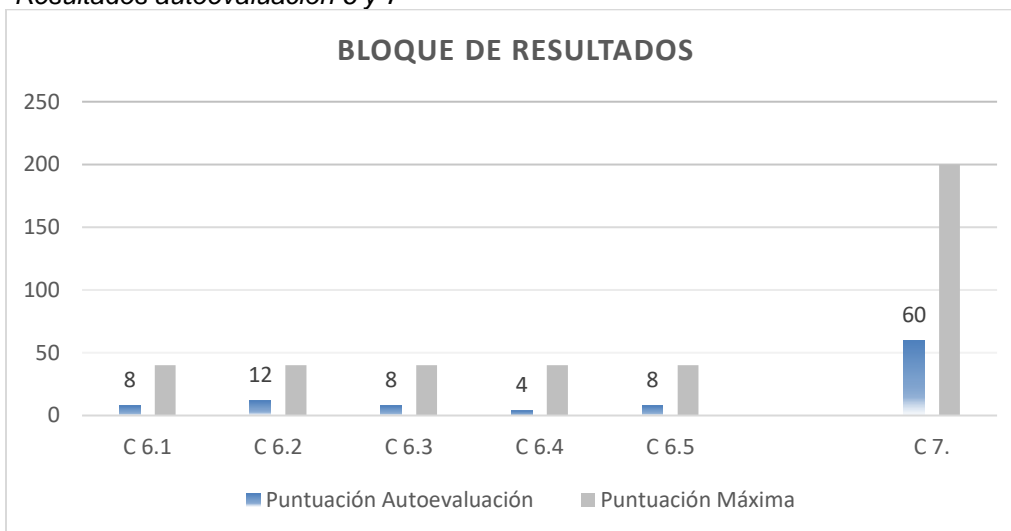


Nota. En este grafico se observa los resultados autoevaluación 3, 4 y 5

En la ilustración 9, se pueden observar los resultados de la autoevaluación por los subcriterios que componen el bloque # 3 “Resultados”. Este bloque muestra como la organización consigue cada uno de sus éxitos obtenidos en el bloque de dirección y ejecución, incluyendo así una previsión a futuro; este bloque engloba de manera general la percepción de los grupos de interés de la organización, teniendo como énfasis un valor sostenible, generando así una visión más global de toda la organización.

Figura 9

Resultados autoevaluación 6 y 7

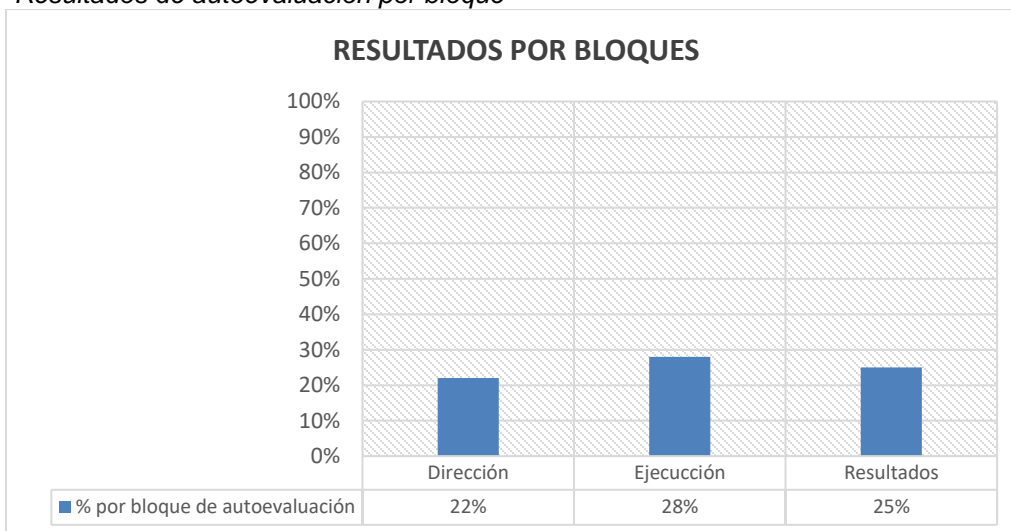


Nota. Esta grafica muestra los Resultados autoevaluación 6 y 7

Recopilando los resultados se calculó el porcentaje por bloque, identificando que la media de la autoevaluación se encuentra en un 25%, y no se aprecia puntos fuertes a destacar por bloque. Ver figura 10.

Figura 10

Resultados de autoevaluación por bloque



Nota. Esta figura muestra los Resultados de autoevaluación por bloque

Así mismo, se desglosaron los resultados por criterio de la autoevaluación versus la posible meta, resultados que se pueden observar en la figura 11.

Figura 11

Resultados evaluación por criterio



Nota. En la figura se muestran los Resultados de evaluación por criterio

Como resultado de la autoevaluación se destaca que el proceso de Ultima Milla tiene una misión y valores definidos, pero su implementación es limitada y no hay planes específicos para fomentar su desarrollo y difusión, lo que genera una brecha entre la cultura declarada y la cultura real. También se identificaron barreras de comunicación y falta de gestión del cambio que involucre a los colaboradores. Aunque hay constante inversión en tecnología, es importante aplicar la I+D en otras áreas del negocio. Varios colaboradores no se sienten comprometidos con la estrategia de la empresa y valoran más la remuneración salarial.

Respecto a lo que compete al bloque de ejecución, se identificó que la empresa, aun no cuenta con las partes interesadas completamente definidas y activas; no tiene enfocada su estrategia en una generación de valor sostenible al 100% y no gestiona de manera eficiente el funcionamiento y transformación de las operaciones actuales y futuras.

Finalmente, el bloque de resultados debe trabajar más, en medir y evaluar los resultados de la organización en relación a sus objetivos estratégicos y a las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, lo que permite identificar oportunidades de mejora y desarrollar planes de acción para continuar mejorando el desempeño de la

organización; evitando factores negativos en relación a la atención oportuna de las PQR.

9.1.1. Desarrollo de encuestas

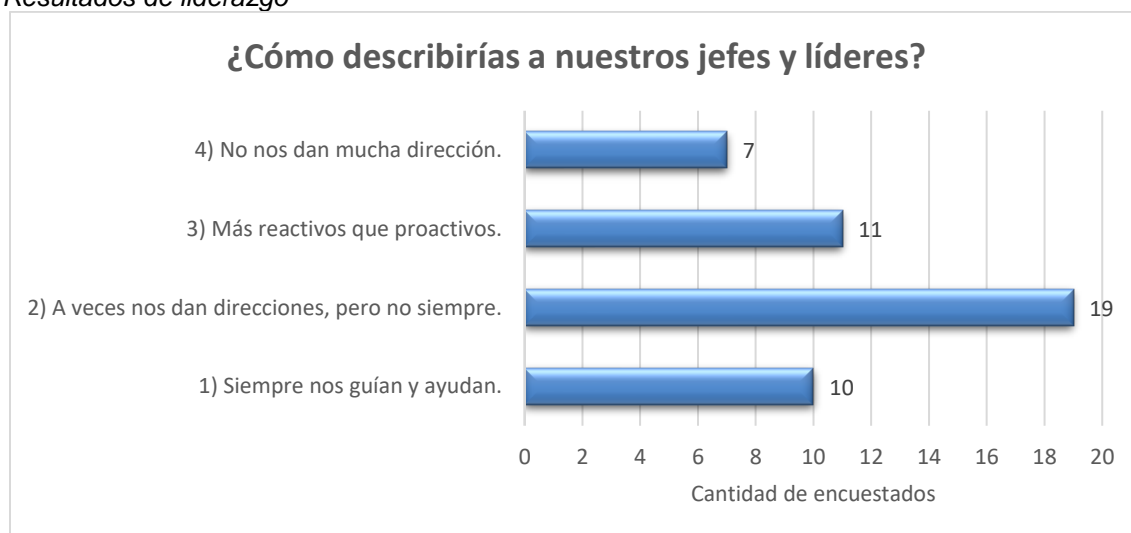
En el marco de la estrategia adoptada para discernir el estado actual de la organización, se administraron encuestas al personal operativo. Estas encuestas se fundamentaron en los criterios del Modelo EFQM, con el objetivo de comprender la perspectiva del personal respecto a los temas vinculados al modelo, es decir, a los requisitos.

La encuesta consta de 24 preguntas, distribuidas en 6 categorías: Liderazgo, Capacitación, Relación con Colegas, Herramientas y Recursos, Salud y Bienestar, Resultados y Reconocimientos. Las interrogantes, de selección múltiple, se aplicaron a una muestra de 47 colaboradores y estaban alineadas con los bloques del Modelo EFQM.

A continuación, se presentan los resultados para cada una de las categorías 9.1.1.I. Liderazgo. La percepción del liderazgo en la organización indica que existe una oportunidad significativa para mejorar la guía y dirección proporcionada por los líderes. Específicamente, el 40% de los empleados siente que los líderes solo ocasionalmente proporcionan dirección, mientras que un 23% los percibe como más reactivos que proactivos y un 15% siente que no proporcionan mucha dirección. Solo el 21% siente que los líderes siempre los guían y ayudan.

Figura 12

Resultados de liderazgo

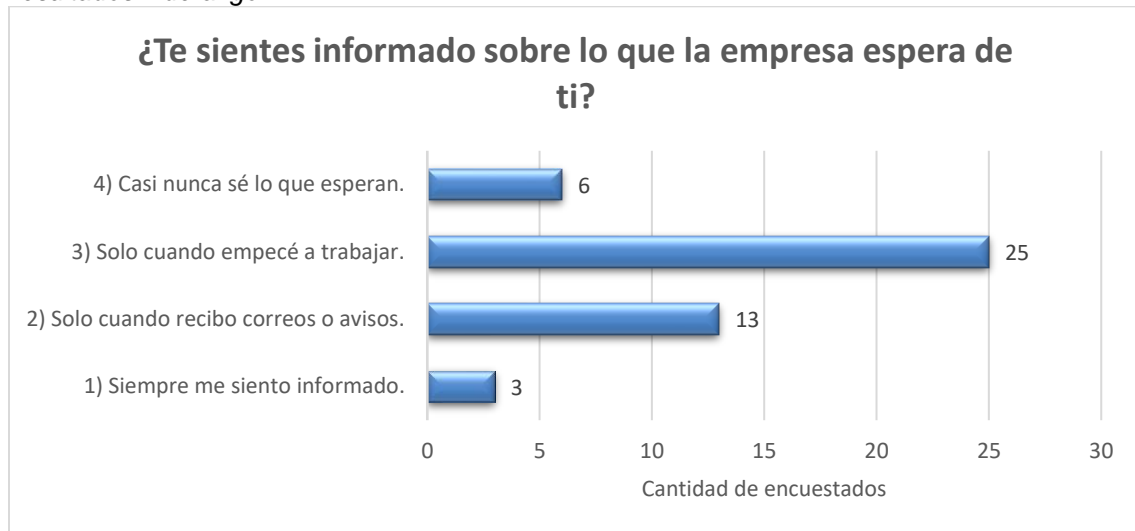


Nota. Esta figura muestra los Resultados de liderazgo

La comunicación sobre las expectativas de la empresa hacia los empleados parece ser un área crítica que necesita ser abordada. Un notable 53% de los empleados solo se sintió informado sobre las expectativas de la empresa al inicio de su empleo, mientras que un 28% solo se siente informado cuando recibe comunicados. Solo un 6% de los empleados siempre se siente informado sobre lo que la empresa espera de ellos.

Figura 13

Resultados Liderazgo

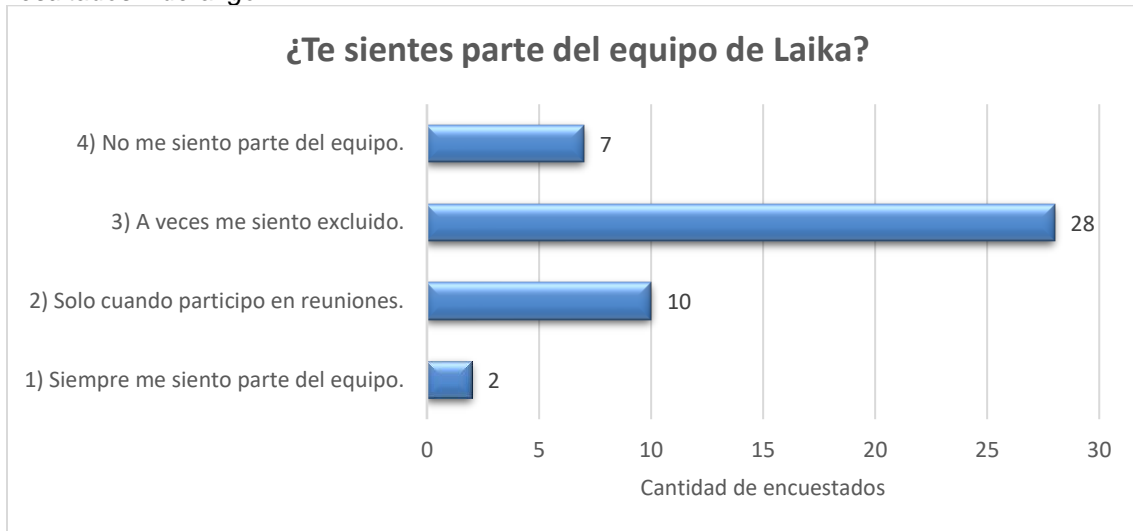


Nota. Esta figura muestra los Resultados de liderazgo

La inclusión y la dinámica del equipo también surgen como áreas que podrían beneficiarse de mejoras estratégicas. Un 60% de los empleados a veces se siente excluido y un 15% adicional no se siente parte del equipo. Esto sugiere que las estrategias para fomentar un sentido de pertenencia y colaboración entre los empleados podrían ser beneficiosas.

Figura 14

Resultados Liderazgo

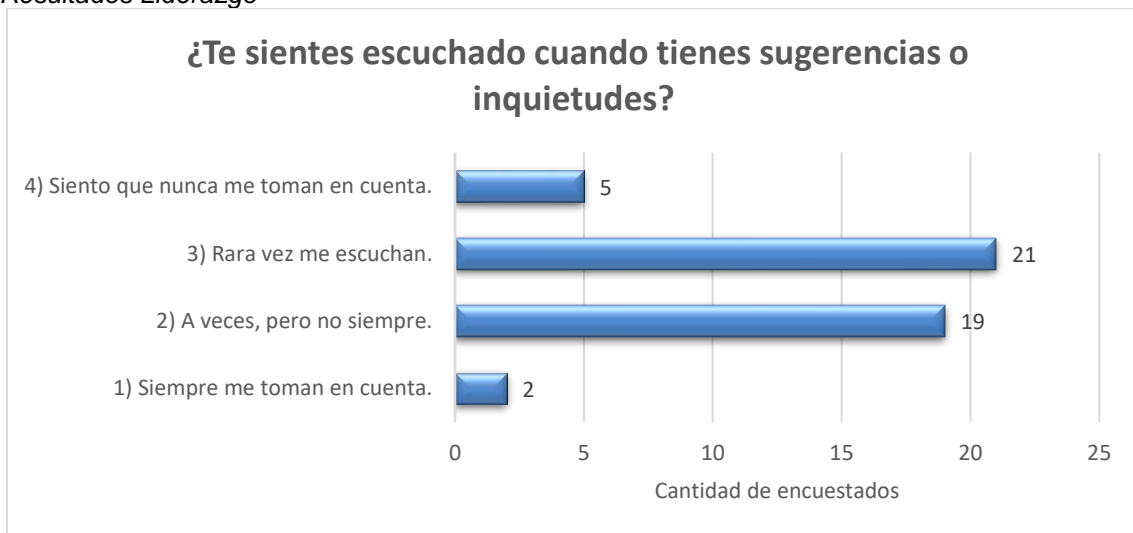


Nota. Esta figura muestra los Resultados de liderazgo

En cuanto a la validación y consideración de las opiniones de los empleados, un 45% de los empleados siente que rara vez son escuchados y un 11% siente que nunca son tomados en cuenta. Aunque un 40% siente que son considerados ocasionalmente, solo un 4% siente que sus opiniones siempre son valoradas. Esto indica que la implementación de mecanismos para reconocer y actuar según las sugerencias de los empleados podría ser beneficiosa.

Figura 15

Resultados Liderazgo

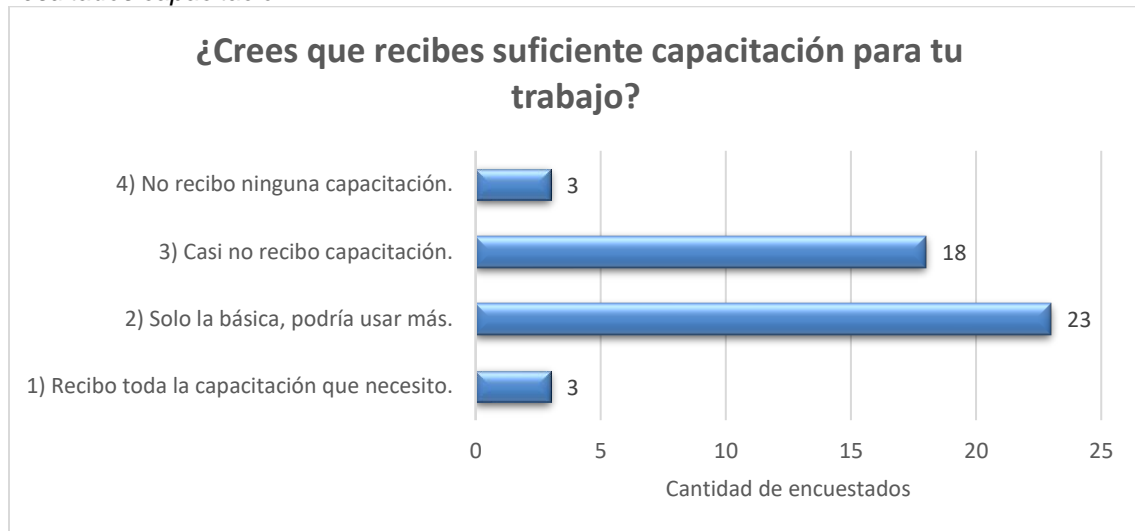


Nota. Esta figura muestra los Resultados de liderazgo

9.1.1.II. Capacitación. Aproximadamente la mitad de los empleados (49%) siente que solo recibe la capacitación básica y podría utilizar más, mientras que un 44% siente que recibe poca o ninguna capacitación. Esto sugiere que la organización podría beneficiarse de una revisión y posiblemente una expansión de sus programas de capacitación para satisfacer mejor las necesidades de los empleados.

Figura 16

Resultados capacitación

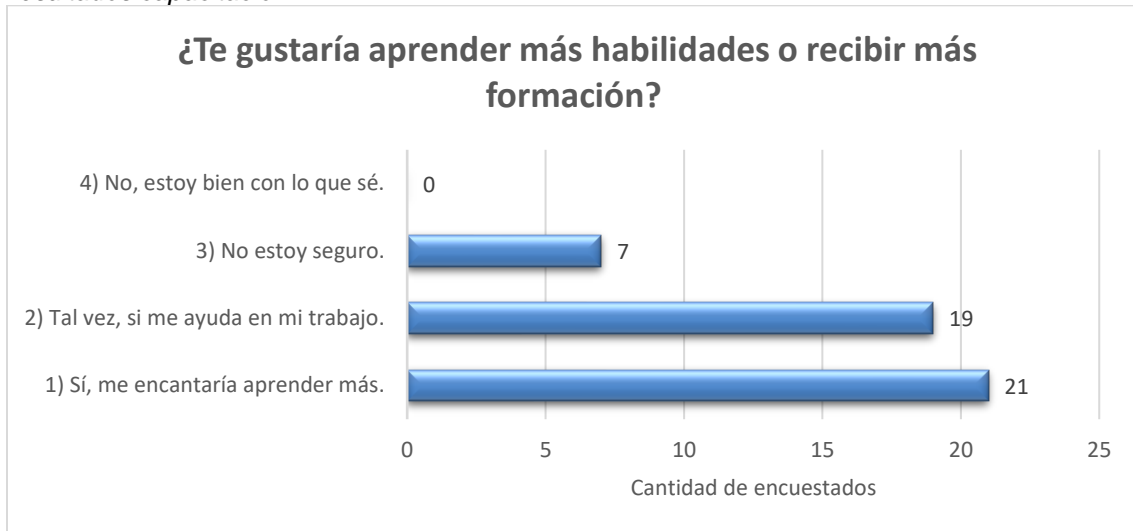


Nota. Esta figura muestra los Resultados de Capacitación

Un claro interés en el desarrollo profesional adicional está presente, ya que el 45% de los empleados expresó un deseo explícito de aprender más y un 40% adicional está abierto a más aprendizaje si es relevante para su trabajo. Esto indica que la implementación de oportunidades adicionales de desarrollo profesional podría ser bien recibida y beneficiosa.

Figura 17

Resultados capacitación

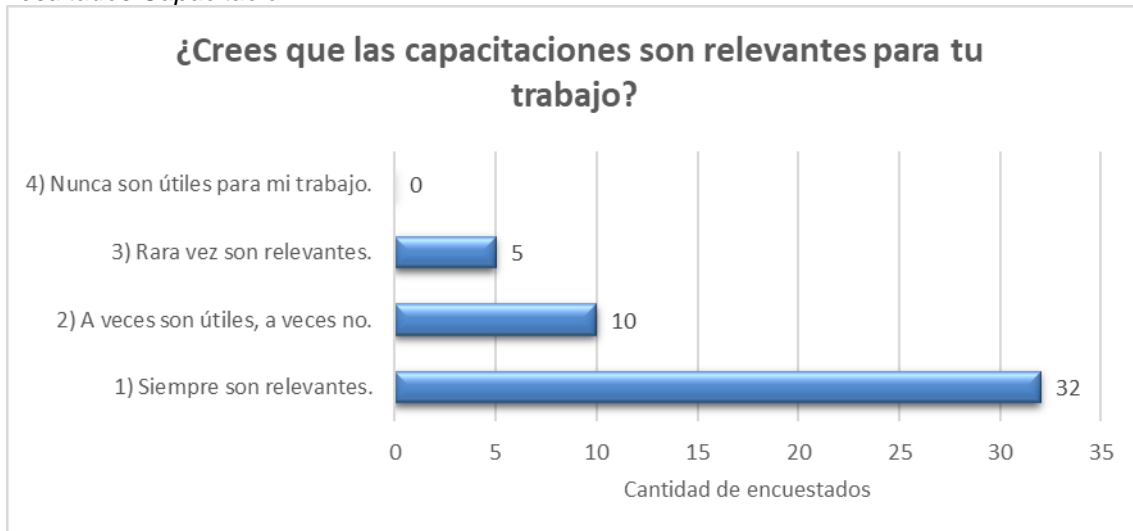


Nota. Esta figura muestra los Resultados de Capacitación

Aunque la mayoría de los empleados (68%) encuentra que las capacitaciones siempre son relevantes, un 32% siente que las capacitaciones son solo a veces útiles o rara vez relevantes. Esto sugiere que hay un margen para mejorar la relevancia y aplicabilidad de las capacitaciones para asegurar que sean valiosas para todos los empleados

Figura 18

Resultados Capacitación

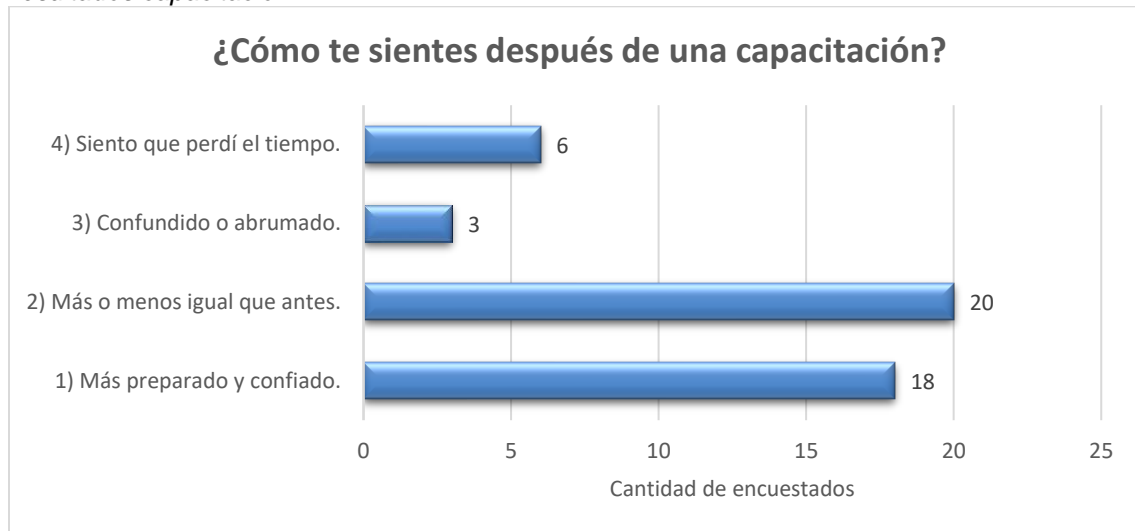


Nota. Esta figura muestra los Resultados de Capacitación

En cuanto al impacto de las capacitaciones, las respuestas son variadas: un 38% se siente más preparado y confiado después de las capacitaciones, pero un 43% se siente más o menos igual que antes, y un 19% se siente confundido, abrumado o siente que perdió el tiempo. Esto indica que la efectividad de las capacitaciones podría ser revisada para maximizar su impacto en todos los empleados.

Figura 19

Resultados capacitación

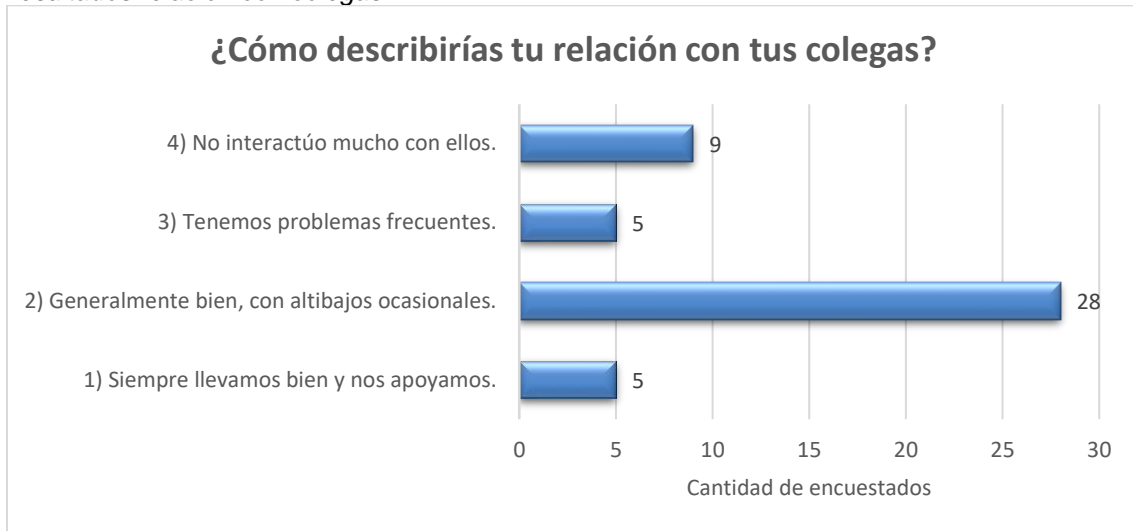


Nota. Esta figura muestra los Resultados de Capacitación

9.1.1.III. Relación con Colegas. La mayoría de los empleados (60%) describe su relación con los colegas como generalmente buena, aunque con altibajos ocasionales, y un 19% adicional indica que no interactúa mucho con ellos. Esto sugiere que, mientras las relaciones entre colegas son en su mayoría positivas, podría haber espacio para fomentar una mayor interacción y construcción de relaciones entre el equipo.

Figura 20

Resultados relación con colegas

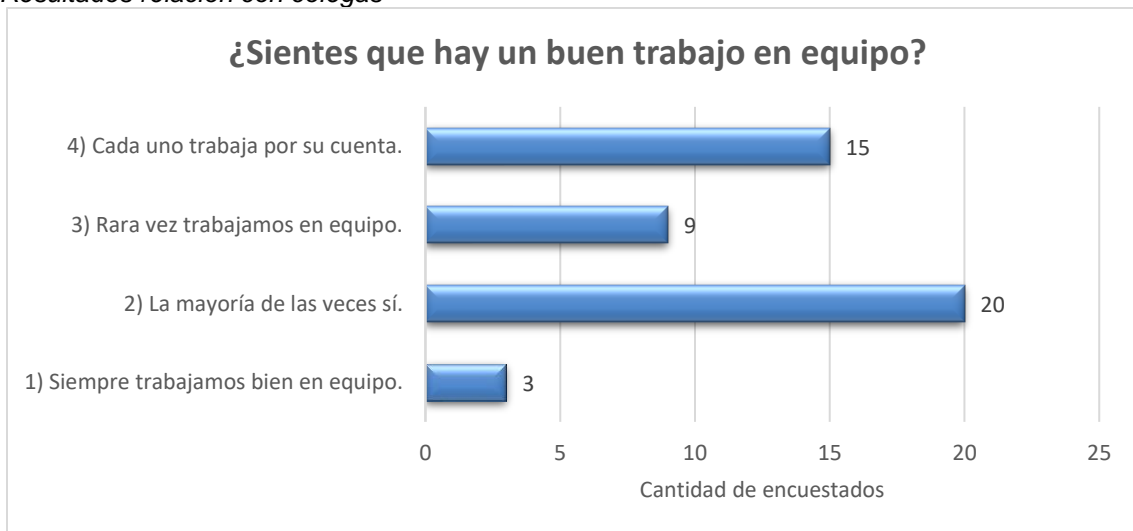


Nota. Esta figura muestra los Resultados de relación con colegas

En cuanto al trabajo en equipo, solo el 6% siente que siempre trabajan bien en equipo, mientras que un 43% siente que esto ocurre la mayoría de las veces. Sin embargo, un 51% siente que el trabajo en equipo es raro o que cada uno trabaja por su cuenta, lo que indica que las estrategias para mejorar la colaboración y el trabajo en equipo podrían ser beneficiosas.

Figura 21

Resultados relación con colegas

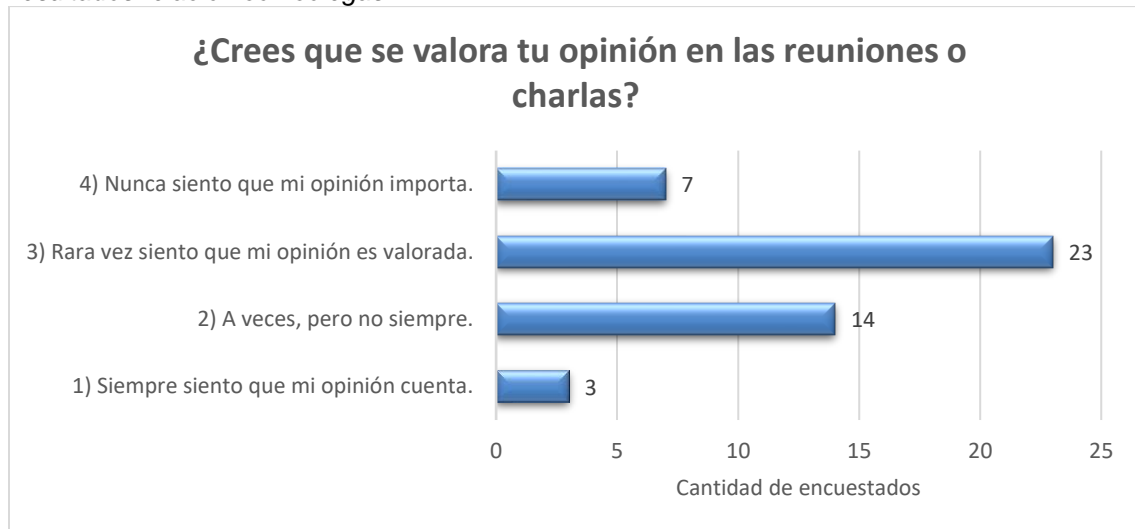


Nota. Esta imagen muestra los Resultados de relación con colegas

Respecto a la valoración de las opiniones en reuniones o charlas, un 49% de los empleados rara vez siente que su opinión es valorada y un 15% nunca siente que su opinión importa. Esto sugiere que la creación de un ambiente más inclusivo y receptivo durante las discusiones en equipo podría ser un área de mejora importante.

Figura 22

Resultados relación con colegas

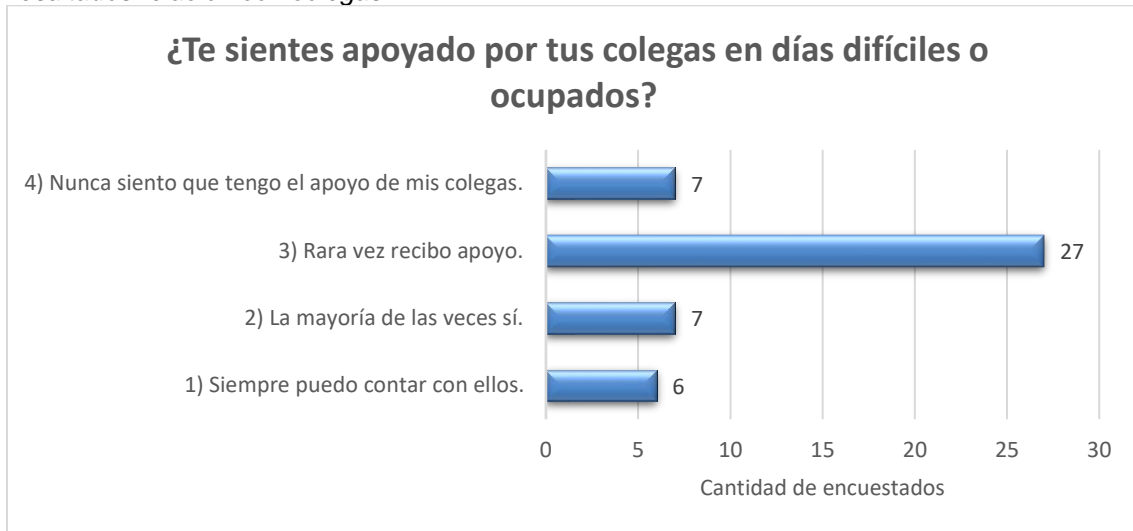


Nota. Esta figura muestra los Resultados de relación con colegas

Finalmente, en lo que respecta al apoyo de los colegas en días difíciles u ocupados, un 57% de los empleados rara vez recibe apoyo y un 15% nunca siente que tiene el apoyo de sus colegas. Esto indica que fomentar un ambiente de apoyo y camaradería entre los empleados podría ser crucial para mejorar la moral y la cooperación del equipo.

Figura 23

Resultados relación con colegas

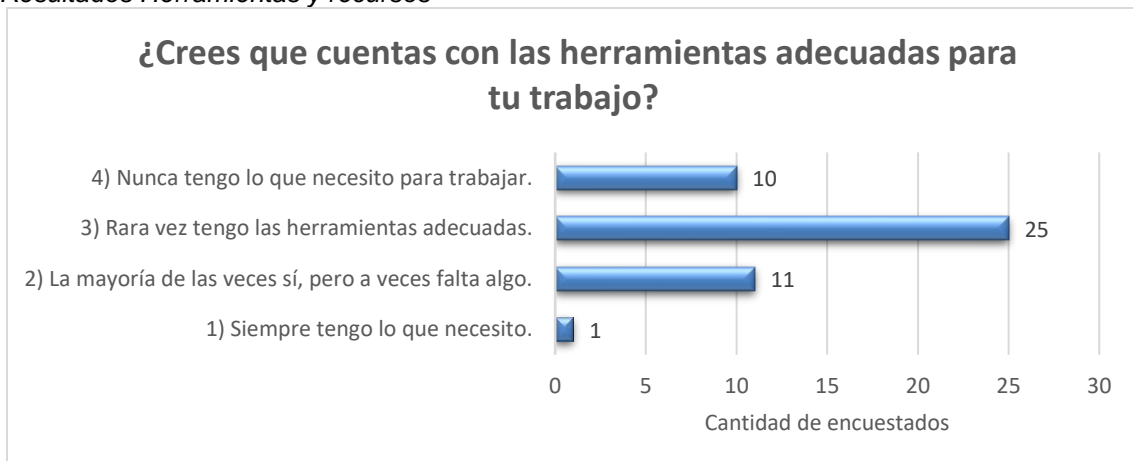


Nota. Esta figura muestra los Resultados de relación con colegas

9.1.1.IV. Herramientas y Recursos. Un significativo 53% de los empleados rara vez cuenta con las herramientas adecuadas para su trabajo, y un 21% adicional nunca tiene lo que necesita. Esto destaca una clara necesidad de revisar y posiblemente mejorar la provisión de herramientas y recursos para asegurar que los empleados puedan realizar su trabajo de manera efectiva.

Figura 24

Resultados Herramientas y recursos

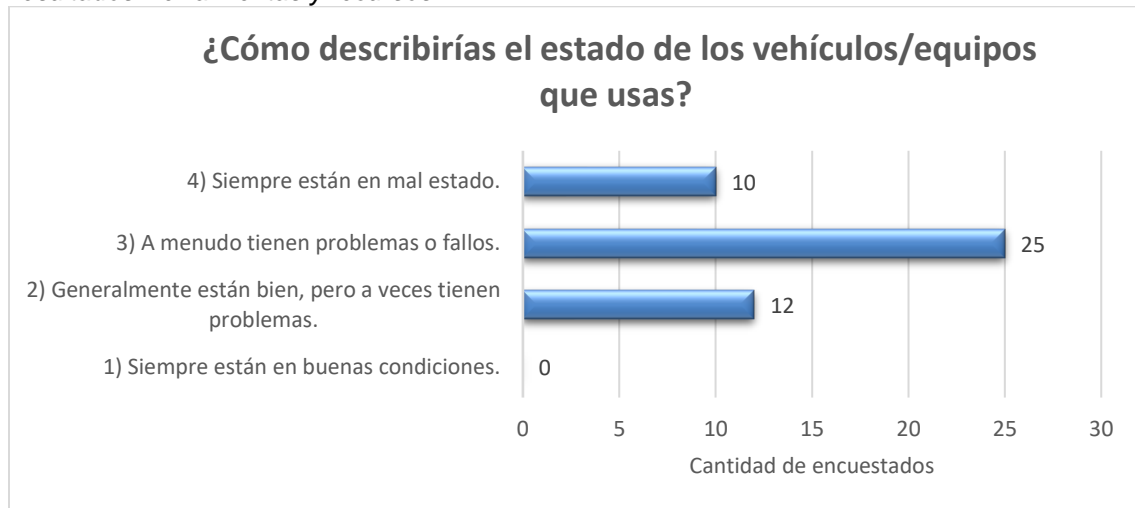


Nota. Esta figura muestra los Resultados de Herramientas y recursos

En relación con el estado de los vehículos y equipos utilizados, un 53% de los empleados indica que a menudo tienen problemas o fallos, y un 21% adicional menciona que siempre están en mal estado. Esto sugiere que la gestión y mantenimiento de los equipos y vehículos podría necesitar una revisión y mejoras para asegurar que estén en condiciones óptimas para el uso de los empleados.

Figura 25

Resultados Herramientas y recursos

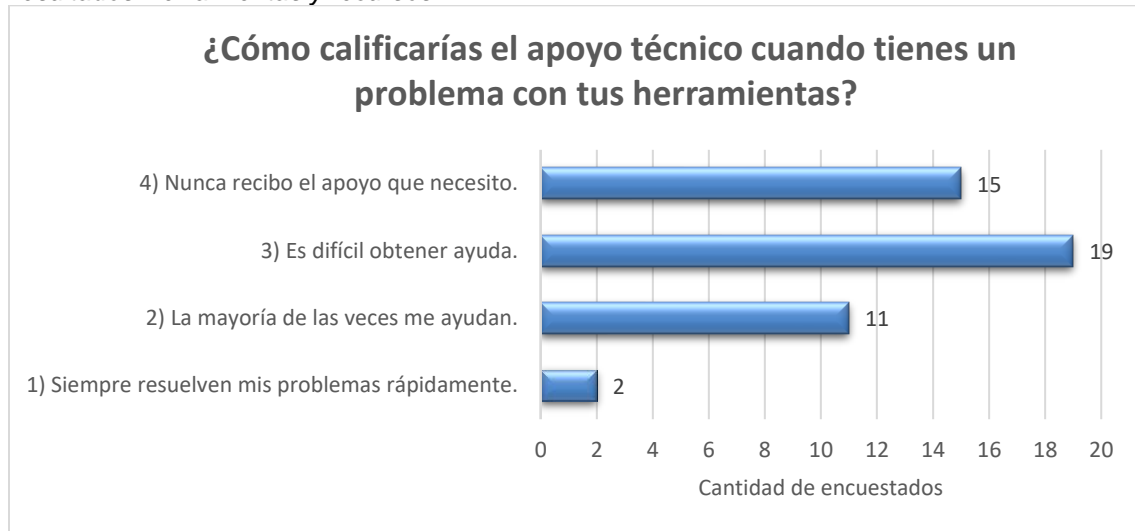


Nota. Esta figura muestra los Resultados de Herramientas y recursos

Respecto al apoyo técnico, un 40% de los empleados encuentra difícil obtener ayuda y un 32% adicional nunca recibe el apoyo que necesita cuando enfrenta problemas con sus herramientas. Esto indica que el apoyo técnico podría ser reforzado para proporcionar asistencia más efectiva y oportuna a los empleados.

Figura 26

Resultados Herramientas y recursos

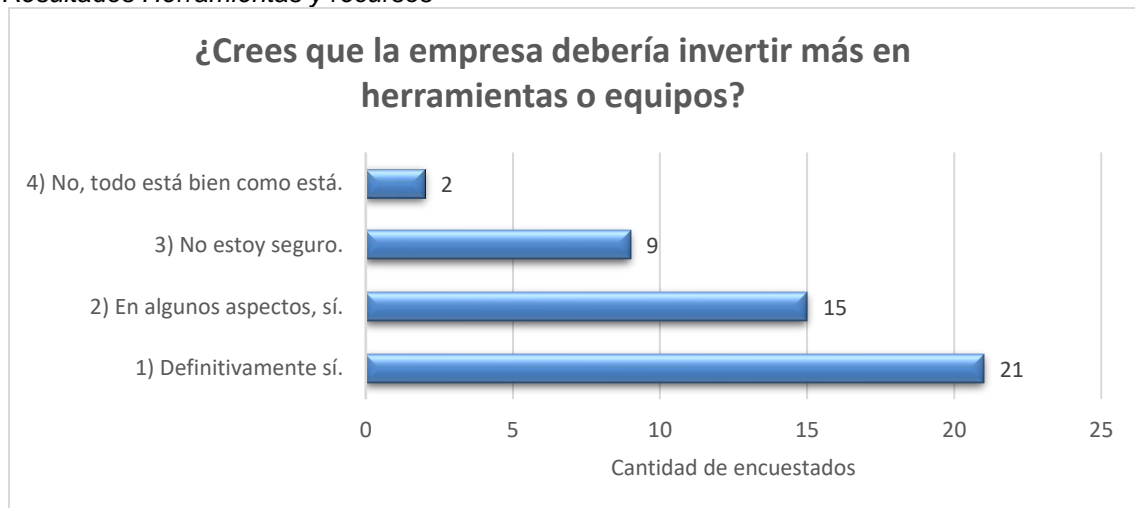


Nota. Esta figura muestra los Resultados de Herramienta y recursos

Finalmente, un 45% de los empleados cree definitivamente que la empresa debería invertir más en herramientas o equipos, y un 32% adicional piensa que debería hacerlo en algunos aspectos. Esto refuerza la idea de que una inversión adicional en herramientas y equipos podría ser una estrategia valiosa para mejorar la eficiencia y satisfacción de los empleados.

Figura 27

Resultados Herramientas y recursos



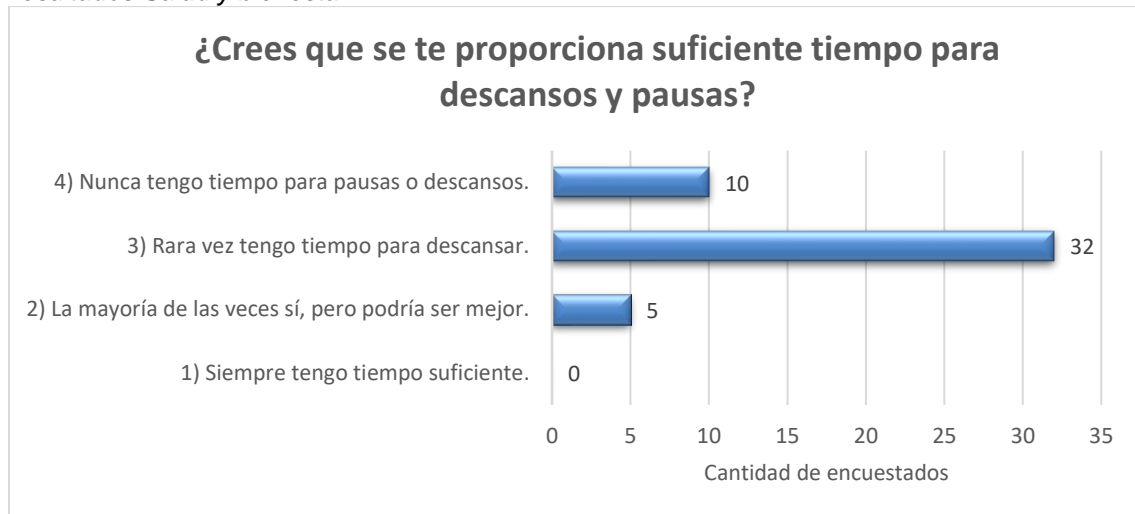
Nota. Esta figura muestra los Resultados de Herramienta y recursos

9.1.1.V. Salud y Bienestar. Una significativa mayoría del 68% de los empleados rara vez

tiene tiempo para descansos, y un adicional 21% nunca tiene tiempo para pausas o descansos. Esto resalta una necesidad crítica de revisar y ajustar las políticas y prácticas laborales para asegurar que los empleados tengan suficiente tiempo para descansar y recuperarse durante la jornada laboral.

Figura 28

Resultados Salud y bienestar

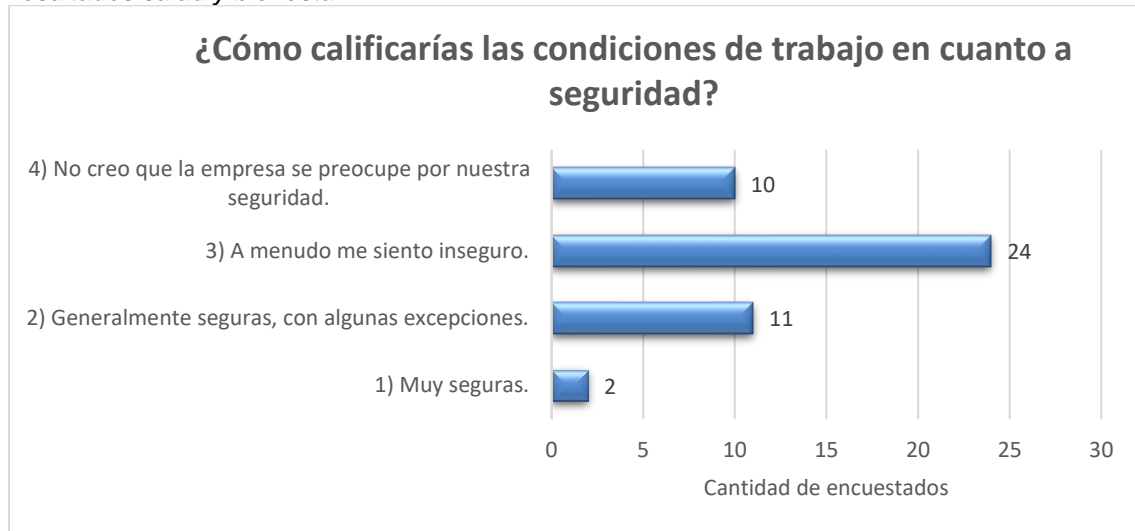


Nota. Esta figura muestra los Resultados de Salud y Bienestar

En cuanto a las condiciones de seguridad en el lugar de trabajo, un 51% de los empleados a menudo se siente inseguro y un adicional 21% no cree que la empresa se preocupe por su seguridad. Esto sugiere que la seguridad en el lugar de trabajo es una preocupación significativa y que las medidas de seguridad existentes podrían necesitar ser revisadas y mejoradas.

Figura 29

Resultados salud y bienestar

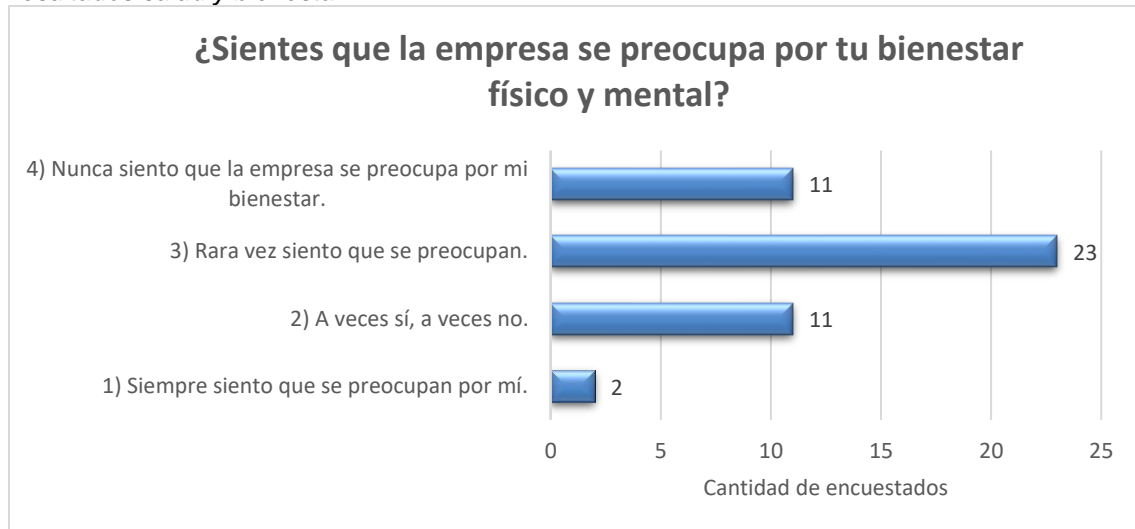


Nota. Esta figura muestra los Resultados de Salud y Bienestar

Respecto al bienestar físico y mental, un 49% de los empleados rara vez siente que la empresa se preocupa por su bienestar y un adicional 23% nunca siente que la empresa se preocupa por ello. Esto indica que podría haber un espacio importante para mejorar el apoyo al bienestar de los empleados y para comunicar mejor las iniciativas y recursos existentes.

Figura 30

Resultados salud y bienestar

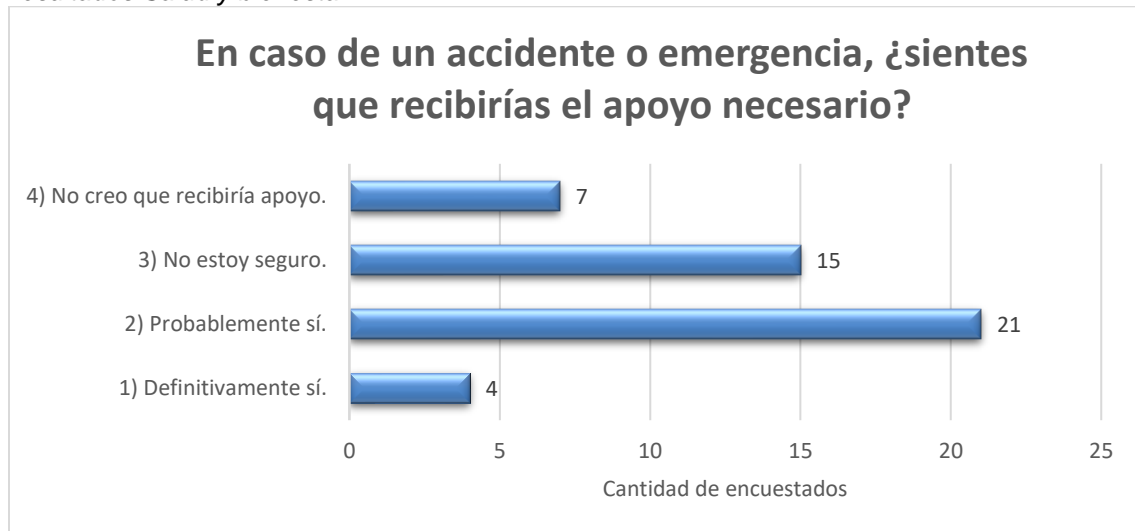


Nota. Esta figura muestra los Resultados de Salud y Bienestar

Finalmente, aunque un 45% de los empleados probablemente sentiría que recibiría apoyo en caso de un accidente o emergencia, un 32% no está seguro y un 15% no cree que recibiría apoyo. Esto sugiere que la claridad y la comunicación en torno a las políticas y procedimientos de emergencia podrían necesitar ser reforzadas para asegurar que todos los empleados se sientan apoyados en caso de un incidente.

Figura 31

Resultados Salud y bienestar

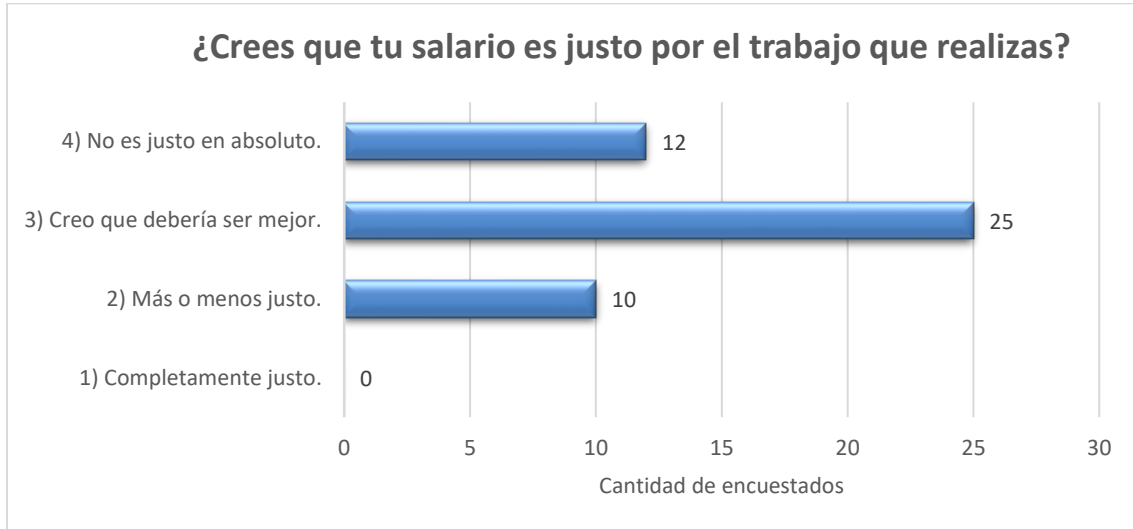


Nota. Esta figura muestra los Resultados de Salud y Bienestar

9.1.1.VI. Resultados y Reconocimiento. La percepción de la justicia salarial entre los empleados indica una insatisfacción notable, ya que el 53% cree que su salario debería ser mejor y un adicional 26% considera que no es justo en absoluto. Esto resalta una necesidad de revisar las estructuras salariales y posiblemente comunicar más claramente cómo se determinan los salarios.

Figura 32

Resultados Reconocimiento

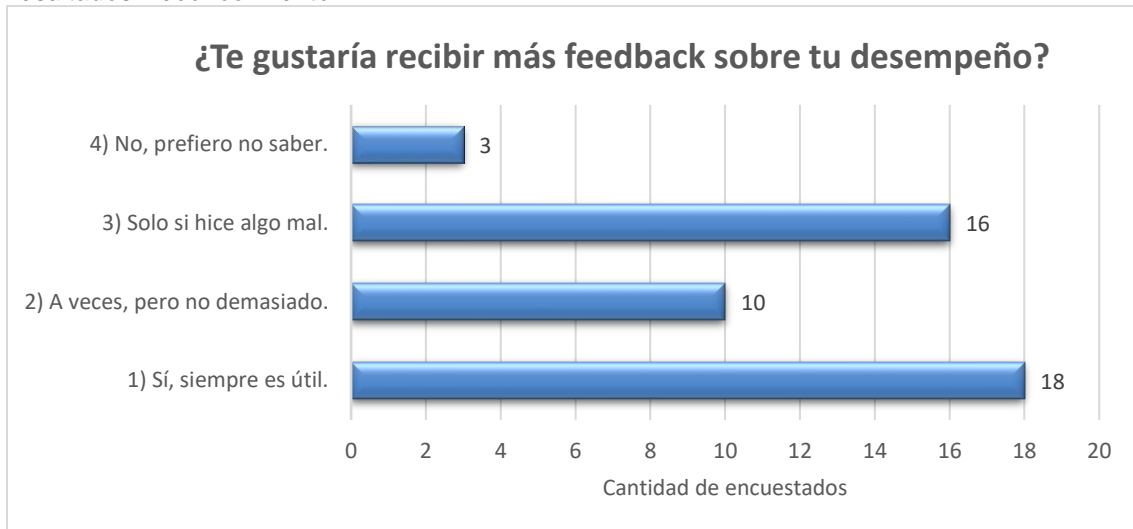


Nota. Esta figura muestra los Resultados de Reconocimiento

En cuanto al feedback sobre el desempeño, un 38% de los empleados valora siempre recibir retroalimentación, mientras que un 34% prefiere recibirla solo cuando han cometido un error. Esto podría indicar que un enfoque equilibrado y regular en la retroalimentación, que aborde tanto los aspectos positivos como los negativos del desempeño, podría ser bien recibido por la mayoría del personal.

Figura 33

Resultados Reconocimiento

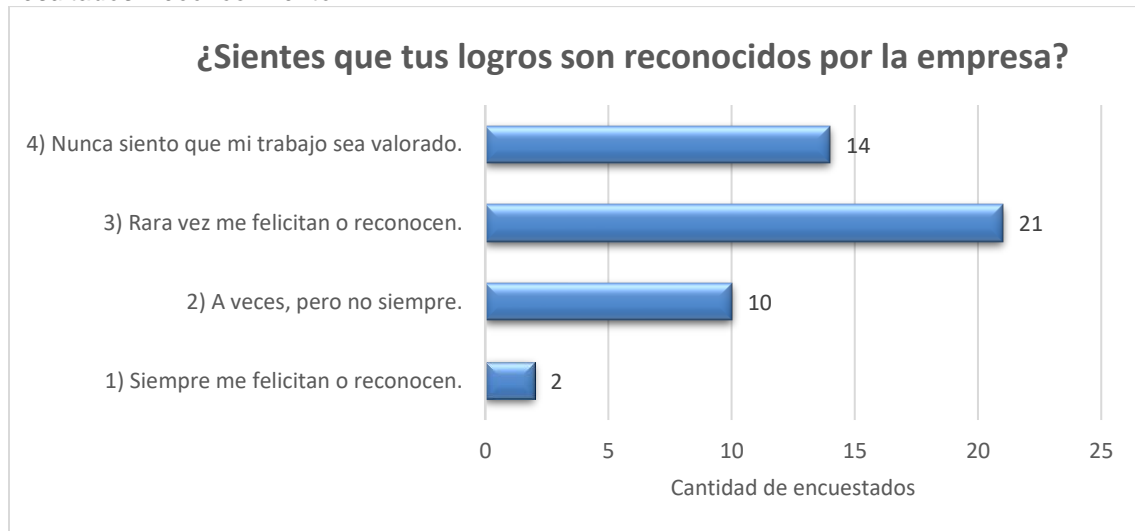


Nota. Esta figura muestra los Resultados de Reconocimiento

La falta de reconocimiento es evidente, ya que el 45% de los empleados rara vez recibe felicitaciones o reconocimientos y un 30% adicional nunca siente que su trabajo es valorado. Esto sugiere que implementar o mejorar un programa de reconocimiento de empleados podría ser beneficioso para la moral y la satisfacción laboral.

Figura 34

Resultados Reconocimiento

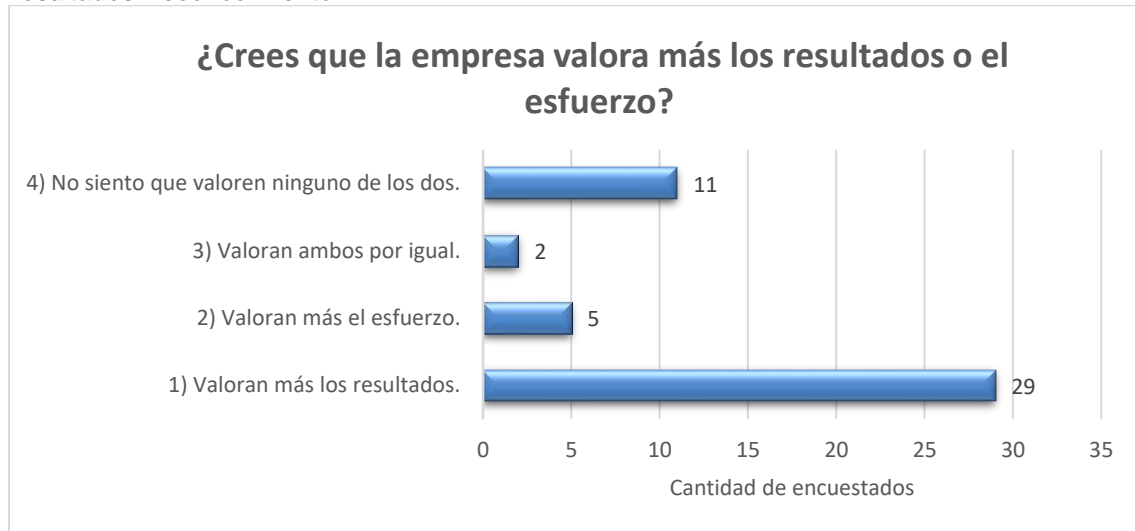


Nota. Esta figura muestra los Resultados de Reconocimiento

Existe una percepción predominante (62%) de que la empresa valora más los resultados que el esfuerzo, mientras que un 23% no siente que se valore ninguno de los dos. Esto podría indicar la necesidad de comunicar y, si es necesario, revisar, cómo la empresa valora y reconoce tanto los resultados como el esfuerzo para asegurar que los empleados se sientan valorados de manera integral.

Figura 35

Resultados Reconocimiento



Nota. Esta figura muestra los Resultados de Reconocimiento

9.2. Etapa del segundo objetivo

Como resultado de la autoevaluación y de acuerdo a la valoración por criterio del modelo EFQM, se obtiene una puntuación de 256 puntos sobre 1000 puntos, que equivalen a un 25% en promedio considerando los 3 criterios. En la tabla 2, se puede observar la comparativa por subcriterio, criterio y bloque, así mismo se encuentra el valor máximo, lo que permite ver de manera visual la mejora potencial que tiene la organización para lograr la excelencia en cada uno de los criterios del modelo.

El análisis de los datos muestra que la calificación general se sitúa por debajo del promedio, señalando áreas significativas para mejora en la organización evaluada. De los 29 subcriterios evaluados, solo uno superó el 50% de la calificación, mientras que los demás se situaron en un rango del 20% al 30%.

El bloque "DIRECCIÓN" obtuvo un 22% en el Criterio 1 y 2, lo que podría indicar una falta de claridad o comunicación sobre la visión, misión y propósito de la organización. Las organizaciones exitosas suelen tener una visión clara que se comunica y comprende a todos los niveles, por lo que es fundamental que se revise cómo está transmitiendo su estrategia a sus miembros y cuán alineada está esta estrategia con las expectativas del modelo EFQM (Brătianu & Bălănescu, 2008).

En el bloque "EJECUCIÓN", se observaron resultados mixtos. Mientras que el Criterio 4 alcanzó un 80 sobre 200, indicando cierta alineación con las expectativas del

modelo en términos de implementación y ejecución, otros criterios como el Criterio 3 presentaron una puntuación más baja de 14 puntos sobre 100. Esto sugiere que hay áreas operativas específicas que requieren atención y revisión.

Por otro lado, el bloque "RESULTADOS" mostró un cumplimiento del 25%, lo que podría indicar que, aunque hay esfuerzos en marcha, los resultados deseados no se están logrando completamente. Es fundamental entender cómo estos resultados se miden y cómo se perciben desde la perspectiva de los stakeholders. Al profundizar en los subcriterios, se observa que algunos, como el C 1.5, tienen puntuaciones relativamente más altas que otros, señalando áreas específicas que están siendo manejadas adecuadamente, mientras que otros subcriterios muestran la necesidad de una revisión más focalizada. En general, esta evaluación debe ser vista como una oportunidad para realizar cambios significativos y mejorar. La organización podría considerar la revisión de prácticas actuales, la formación y capacitación de personal, y la implementación de nuevos sistemas o procesos para abordar áreas específicas de preocupación. La adopción de un enfoque sistemático y estructurado será crucial para el éxito futuro de la organización en su viaje hacia la excelencia

Tabla 2

Puntuación Modelo EFQM de la organización Laika Logística SAS

		Subcriterio	Puntuación subcriterio	Valor EFQM subcriterio	Puntuación Criterio	Valor FQM Criterio	Puntuación Bloque %
DIRECCIÓN	Criterio 1	C 1.1	4	20	24	100	22%
		C 1.2	6	20			
		C 1.3	2	20			
		C 1.4	4	20			
		C 1.5	8	20			
	Criterio 2	C 2.1	5	25	20	100	
		C 2.2	2.5	25			
		C 2.3	7.5	25			
		C 2.4	5	25			
EJECUCIÓN	Criterio 3	C 3.1	6	20	14	100	
		C 3.2	2	20			
		C 3.3	2	20			
		C 3.4	2	20			
		C 3.5	2	20			

Tabla 2. (Continuación)

		Subcriterio	Puntuación subcriterio	Valor EFQM subcriterio	Puntuación Criterio	Valor FQM Criterio	Puntuación Bloque %
	Criterio 4	C 4.1	15	50	80	200	
		C 4.2	30	50			
		C 4.3	20	50			
		C 4.4	15	50			
	Criterio 5	C 5.1	3	20	18	100	
		C 5.2	3	20			
		C 5.3	3	20			
		C 5.4	3	20			
		C 5.5	6	20			
	RESULTADOS	Criterio 6	C 6.1	8	40	40	
C 6.2			12	40			
C 6.3			8	40			
C 6.4			4	40			
C 6.5			8	40			
Criterio 7		C 7A	60	200	60	200	

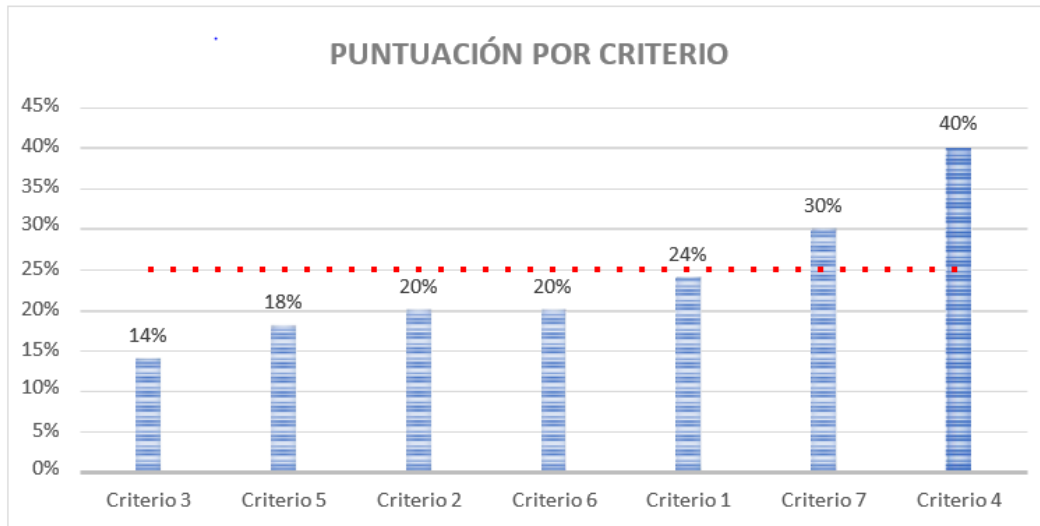
256	1000	25.6%
------------	-------------	--------------

Nota. Esta tabla muestra el ponderado de la autoevaluación del modelo EFQM en la empresa Laika Logística SAS

Al analizar los datos por criterio, tal como se muestra en la Gráfica 36, se observa la puntuación de los criterios ordenados de menor a mayor. Los criterios 4 y 7 sobresalen en la evaluación, situándose por encima del promedio. Estos criterios están relacionados con la creación de valor sostenible y la percepción de los grupos de interés

Figura 36

Puntuación Por criterio



Nota. Esta figura muestra la Puntuación de menor a mayor por criterio

Dentro de los puntos a destacar se identificó que el bloque “Dirección”, el propósito, visión y estrategia del proceso de Ultima Milla ha enfatizado en la satisfacción del cliente como parte interesada clave, pero no ha reconocido otros grupos de interés que requieren la misma atención y esfuerzo para satisfacer sus necesidades y expectativas. Así mismo desde la parte de dirección no se evidencian procedimientos, políticas y manuales documentados, que favorezcan las operaciones diarias bajo una variabilidad mínima de calidad por el servicio que se ofrece.

Respecto a la cultura y liderazgo no se observa un esfuerzo por fomentar la misión y valores a lo largo del tiempo, generando una brecha entre la cultura declarada y la cultura real.

Respecto al bloque de ejecución, se identifica una fortaleza en la generación de valor ya que la organización trabaja activamente en crear una marca coherente en todos los mensajes y materiales de marketing (logotipo, colores, mensajes, etc.), también busca canales de comunicación efectivos y actualizados a las tendencias del momento y ofrece propuesta de valor clave, a través de la tendencia "animal lovers".

Como oportunidad de mejora, no se ve prioritario el desarrollo activo con sus partes interesadas, ni tampoco el paso para gestionar el funcionamiento y la transformación; la empresa debe fomentar una cultura de innovación, invertir en

formación y capacitación, establecer una estructura organizativa flexible, asignar recursos adecuado, utilizar herramientas tecnológicas y establecer un proceso de innovación enfocada en el proceso de última milla, para conseguir las capacidades y las herramientas que desarrollen una mejor cultura y liderazgo.

Por último, en el bloque de resultados se aprecia que la organización a pesar de no tener claros algunos procesos en cuanto a estandarización de los mismos, si genera de manera continua evolución positiva en su crecimiento, ya que la misma está catalogada como una de las empresas con un alto poder de ascenso en el mundo de las start ups, ya que ha desarrollado grandes procesos de innovación, y gracias a esto se ha logrado consolidar de manera correcta, sin embargo, para poder tener un mayor nivel en cuanto a calidad es importante generar una sensibilización en la mejora continua y excelencia operacional en el proceso de última milla.

9.3. Etapa tercer objetivo

En la siguiente sección de este trabajo, se delinearán una serie de herramientas estratégicas, diseñadas para abordar de manera eficaz los diversos criterios del modelo EFQM. Estas propuestas han sido rigurosamente seleccionadas y definidas basándose en las mejores prácticas identificadas a través de una revisión de la literatura especializada existente. Este enfoque sistemático y fundamentado garantiza que las herramientas propuestas no solo están alineadas con los estándares establecidos por el modelo EFQM, sino que también incorporan las tendencias actuales y las técnicas más efectivas, tal como se evidencia en las investigaciones y estudios de vanguardia en el campo de la gestión de la calidad. En el bloque # 1 del modelo “Dirección” se destacaron las siguientes herramientas:

Tabla 3*Bloque Direccionamiento*

Criterio	Pregunta autoevaluación	Herramienta propuesta
1.1. Definir el propósito y visión	Ha definido su propósito. El propósito inspira a sus grupos de interés.	Según el estudio comparativo realizado sobre las 50 principales empresas de Estados Unidos, se encontró que las declaraciones de visión, misión y valores desempeñan un papel importante en la integración del capital intelectual de la organización y en la comunicación de la esencia del negocio a todas las partes interesadas. (Brătianu & Bălănescu, 2008, p. 16).
1.2. Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés	Ha definido y comprendido las necesidades de sus grupos de interés e identificado quiénes son clave para el éxito de la organización.	El análisis de stakeholders es una herramienta importante para identificar y priorizar las necesidades de los diferentes grupos de interés y mejorar la interacción con ellos. Según el documento "Stakeholder Analysis Guidelines", este enfoque sistemático permite comprender a las partes interesadas clave en un contexto específico, evaluando sus intereses, influencia, poder y actitudes
1.3. Comprender el ecosistema, las necesidades propias y los principales retos	Ha investigado y comprendido el ecosistema, incluyendo las mega tendencias y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas.	El análisis PESTEL es una importante herramienta para desarrollar una ventaja competitiva sostenible, identificar oportunidades y amenazas, y proporcionar oportunidades para la cooperación productiva con otras empresas. (Yüksel, 2012, p 2).
1.4. Desarrollar la estrategia	Ha desarrollado una estrategia que identifica objetivos de rendimiento e iniciativas de transformación.	Se sugiere implementar el Balanced Scorecard (BSC) con el fin de establecer y comunicar objetivos e iniciativas de transformación que estén alineados con la visión y el propósito de la organización. La adopción del BSC en una empresa ofrece una serie de beneficios significativos, como el desarrollo de estrategias efectivas, la medición integral del desempeño y la mejora de la toma de decisiones por parte de la alta dirección. Estos factores, a su vez, contribuyen a un mejor rendimiento y éxito empresarial en general (Tizroo et al., 2017, p. 6)

Tabla 3. (Continuación)

<p>1.5. Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno</p>	<p>Ha diseñado e implantado un sistema de gestión y de gobierno alineado con sus aspiraciones y que responde a su estrategia.</p>	<p>Implementar el Marco Integrado de Control Interno COSO III en una empresa permite establecer un sistema eficiente que se adapta a los cambios del mundo actual. Esto se logra a través de la integración de diversos conceptos y definiciones en el campo del control interno, lo que facilita su diseño, implementación y evaluación. (González, 2017, p.2).</p>
<p>2.1 Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores</p>	<p>Ha transmitido y fomentado una cultura organizacional asegurando que sus personas incorporan estos comportamientos deseados en sus propias actuaciones.</p>	<p>El modelo Marco COSO, establece en sus pilares un Plan de Comunicación Interna para reforzar los valores y la cultura de la organización, (Mjaku, n.d, p. 6).</p>
<p>2.2 Crear las condiciones para hacer realidad el cambio</p>	<p>Ha creado las condiciones para hacer realidad el cambio y que los cambios con éxito sen la norma.</p>	<p>La gestión del cambio es crucial para que las organizaciones puedan adaptarse a los cambios del mercado y mantener una ventaja competitiva. Es un proceso que implica la planificación, dirección y control de los cambios en una organización para lograr una adaptación efectiva al entorno cambiante y mejorar su desempeño (Soriano-Rivera, 2016)</p>
<p>2.3 Estimular la creatividad y la innovación</p>	<p>Ha comprendido la importancia y los beneficios de centrarse en la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo, estableciendo objetivos y metas ambiciosas.</p>	<p>Se recomienda implementar un Programa de Innovación Abierta con el propósito de motivar a los empleados a aportar ideas creativas. Asimismo, se sugiere realizar inversiones en Investigación y Desarrollo (I+D) para respaldar la innovación en todas las áreas del negocio. Persistir en la búsqueda de la innovación puede generar beneficios significativos para el éxito a largo plazo de la empresa, además de contribuir al crecimiento económico. (Juliao-Rossi et al., 2020, p. 3)</p>

Tabla 3. (Continuación)

2.4 Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia	Ha invertido en asegurar que su propósito, visión y estrategia se comunican eficazmente a sus grupos de interés clave y en que éstos contribuyen.	Estrategia de Comunicación para garantizar que la visión, el propósito y la estrategia de la empresa son claramente comunicados, y Encuestas de Satisfacción del Empleado para evaluar su compromiso con la estrategia de la empresa.
---	---	---

Nota. Esta tabla muestra el direccionamiento de la empresa Laika Logística SAS.

En el bloque # 2 del modelo “Ejecución” se destacaron las siguientes herramientas:

Tabla 4

Bloque Ejecución

Criterio	Pregunta autoevaluación	Herramienta propuesta
3.1 Clientes: Construir relaciones sostenibles	Ha construido relaciones sostenibles con sus clientes, segmentados adecuadamente	El uso del Net Promoter Score (NPS) permite medir la lealtad de los clientes a largo plazo, evaluando su satisfacción y disposición a recomendar la empresa .(Tullis & Albert, 2013, p. 35). El Customer Relationship Management (CRM) ayuda a gestionar y mejorar las relaciones con los clientes al recopilar y analizar.

Tabla 4. (Continuación)

<p>3.2 Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento</p>	<p>Ha atraído, comprometido, desarrollado y retenido a su gente, incluida la comprensión de sus necesidades y expectativas en evolución.</p>	<p>Se propone implementar un Plan de formación y desarrollo personalizado con el objetivo de potenciar las habilidades y competencias del personal. Además, se sugiere establecer un Programa de reconocimientos para retener y motivar a los empleados. Un estudio llevado a cabo ha demostrado de manera concluyente la importancia de la capacitación en el desarrollo de los empleados, evidenciando su impacto positivo en su desempeño. Se destaca que la capacitación no solo permite adquirir conocimientos y habilidades, sino que también tiene el potencial de mejorar la motivación y la satisfacción laboral. (Sharma & Taneja, 2018, p. 1).</p>
<p>3.3 Inversores y reguladores: Asegurar y mantener su apoyo continuo</p>	<p>Ha identificado las partes interesadas clave de negocios y de gobierno que tienen interés financiero, legal y general en su organización y comprende sus expectativas.</p>	<p>Identificar de manera correcta los riesgos que se puedan presentar a lo largo de la implementación del modelo, teniendo como eje fundamental el poder evaluar y gestionar todos los efectos negativos que puedan afectar a los inversores y reguladores en cada uno de los procesos a desarrollar en la parte del Reporting financiero, esto se realiza con el fin de que los Stakeholders evidencien que los procesos son transparentes y que se ejecuten de acuerdo con el plan inicialmente manifestado. (Schmeer, n.d, p 3)</p>
<p>3.4 Sociedad: Contribuir a su desarrollo, bienestar y prosperidad</p>	<p>Ha establecido, desarrollado y mantenido una relación con sus principales partes interesadas en su sociedad para beneficio mutuo.</p>	<p>Implementar programas enfocados en la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) para contribuir al desarrollo y bienestar de la sociedad, y Comunicación Corporativa para mantener a la sociedad informada sobre los esfuerzos de la empresa, esto se logra gracias al trabajo en equipo de cada una de las áreas involucradas en la organización. (Espinel González, 2022, p. 3)</p>

Tabla 4. (Continuación)

<p>3.5 Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible</p>	<p>Ha segmentado a sus Socios y Proveedores Clave de acuerdo con su Propósito, Visión y Estrategia</p>	<p>La construcción de relaciones sólidas y comprometidas es clave para crear valor sostenible en la gestión de la cadena de suministro. La identificación clara de los actores involucrados, trabajar en conjunto y fomentar la confianza y cooperación son elementos fundamentales para una gestión eficiente. La identificación clara de la cadena de suministro asegura el compromiso y facilita la construcción de relaciones sólidas y duraderas. (Ocampo & Prada Ospina, 2017, p. 7).</p>
<p>4.1 Diseñar el valor y cómo se crea</p>	<p>Ha desarrollado el portafolio de sus productos, servicios y soluciones en línea con su Propósito, Visión y Estrategia</p>	<p>Implementar un análisis periódico del portafolio para mantener los productos y servicios alineados con el propósito, visión y estrategia de la empresa, sin dejar de lado los principales estudios de mercado para identificar las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes y usuarios finales, todo este estudio se debe basar en la mejora continua. (Campatelli et al., 2011, p. 13.).</p>
<p>4.2 Comunicar y vender la propuesta de valor</p>	<p>Ha expresado sus propuestas de valor en mensajes atractivos y atractivos que se comunican a los clientes actuales y potenciales</p>	<p>Se deben crear estrategias de Branding consistente para asegurar que todos los materiales de marketing y mensajes estén alineados, y Estrategia de Comunicación efectiva para comunicar la propuesta de valor de manera clara y atractiva a los clientes, donde principalmente se tengan en cuenta las opiniones de todas las partes interesadas a lo largo de la ejecución del modelo. (Sarasvuo et al., 2022, p. 13)</p>

Tabla 4. (Continuación)

<p>4.3 Elaborar y entregar la propuesta de valor</p>	<p>Ha implementado formas efectivas y eficientes de crear valor, lo que incluye asegurarse de que pueda cumplir constantemente con su propósito y propuestas de valor.</p>	<p>Generar en cada uno de los colaboradores de la organización y las partes interesadas comprensión clara del propósito y propuestas de valor, Métricas clave de rendimiento (KPIs) para monitorear la eficiencia en la creación de valor, e Inversión en tecnología y procesos eficientes para facilitar la entrega de valor de los productos o servicios ofrecidos. (Avella, 2019)</p>
<p>4.4 Diseñar e implantar la experiencia global</p>	<p>Ha definido e implementado la experiencia general, incluidos los sistemas de retroalimentación oportunos para mejorar las diferentes fases de creación de valor.</p>	<p>Concientizar y fomentar una cultura centrada en el cliente en toda la organización, donde se realice una medición constante de la satisfacción del cliente para evaluar la experiencia del cliente, y Procesos de retroalimentación para identificar áreas de mejora y ajustar la experiencia del cliente según sea necesario. (Baehre et al., 2022)</p>
<p>5.1 Gestionar el funcionamiento y el riesgo</p>	<p>Ha utilizado el sistema de gestión del desempeño para asegurar un vínculo coherente entre su Propósito, Estrategia, objetivos de Creación de Valor Sostenible y Resultados</p>	<p>Implementación de un Sistema de Gestión de Desempeño que permita el establecimiento de una visión clara y objetivos alineados, y Establecimiento de Indicadores de Desempeño para identificar oportunidades de mejora en cada una de las áreas relacionadas. (Hernández Madrigal, 2017)</p>
<p>5.2 Transformar la organización para el futuro</p>	<p>Ha identificado las necesidades de transformación y cambio, teniendo en cuenta su Propósito, Estrategia y objetivos y Resultados de Creación de Valor Sostenible</p>	<p>La administración de la innovación es esencial para que las compañías se mantengan relevantes en un mercado en constante transformación. A través de la innovación, las organizaciones pueden optimizar sus operaciones, productos y servicios, lo que se traduce en eficiencia, ahorro y mayor rentabilidad. Esta también permite a las empresas responder a las variaciones en las demandas de los consumidores y en el contexto empresarial. En resumen, gestionar la innovación conduce al crecimiento sostenido a largo plazo (Predassi & Sosa, 2020, p. 6)</p>

Tabla 4. (Continuación)

<p>5.3 Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología</p>	<p>Ha proporcionado las capacidades, los recursos y las herramientas para desarrollar y sostener la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo</p>	<p>El Manual de Oslo afirma que la innovación no es un fin en sí misma, sino un medio para que crezca la producción y la productividad. Las actividades de innovación de una empresa dependen en parte de la variedad y estructura de sus conexiones, lazos a fuentes de información, conocimiento, tecnologías, prácticas y recursos humanos y financieros. El manual propone 3 tipos de conexiones: fuentes de información abierta, adquisición de tecnología y conocimiento y cooperación para la innovación (Social & Echeverría, 2008, p1.)</p>
<p>5.4 Aprovechar los datos, la información y el conocimiento</p>	<p>Se ha asegurado de haber identificado los datos necesarios para respaldar sus planes de transformación, así como para administrar los productos, servicios y soluciones que ofrece actualmente.</p>	<p>Existen diferentes modelos que trabajan para conseguir la gestión del conocimiento, en el artículo Modelos teóricos de gestión del conocimiento se observa un comparativo de los modelos existentes a lo largo de los años, donde se aprecia que, dependiendo la naturaleza del proceso, su dinámica, datos y tipo del conocimiento, se pueden tomar varios modelos en función de las características propias y complementarlos unos con otros, para gestionar la transformación del conocimiento de la mejor manera (Avendaño Pérez & Flores Urbáez, 2016)</p>
<p>5.5 Gestionar los activos y recursos</p>	<p>Ha identificado y administrado responsablemente los activos y recursos críticos que son vitales para sus necesidades estratégicas, de desempeño y de transformación en curso</p>	<p>En ciertas empresas, los activos fijos son esenciales para alcanzar sus metas. Por ello, es necesario establecer una gestión y cuidado específico de estos recursos, haciendo que su ciclo de vida sea crucial para el funcionamiento de la organización (Agudelo Pulido, 2015, p 3).</p>

Nota. Esta tabla muestra el bloque de ejecución de la empresa Laika Logística SAS

En el bloque # 3 del modelo “Resultados” se destacaron las siguientes herramientas:

Tabla 5*Bloque de Resultados*

Criterio	Pregunta autoevaluación	Herramienta propuesta
6.1. Resultados de percepción de los clientes	Ha identificado un conjunto de percepción de los grupos de interés y resultados de rendimiento, que se han revisado y mejorado con el tiempo.	El modelo QFD (Quality Function Deployment), es una metodología utilizada para traducir las necesidades y expectativas de los clientes en características y requisitos técnicos específicos del producto o servicio. La primera etapa del modelo recopila información sobre las necesidades, expectativas y requisitos del cliente. Esto puede lograrse mediante la realización de encuestas, entrevistas, grupos de enfoque u otras técnicas de investigación de mercado (Marson & Sartor, 2019, p. 2).
6.2. Resultados de la percepción de las personas	Los resultados de percepción muestran una evolución positiva o unos niveles sobresalientes sostenidos.	Las métricas como el índice de lealtad del cliente (Net Promoter Score - NPS), la tasa de retención de clientes y la frecuencia de compra pueden indicar el nivel de satisfacción de los clientes. Estas métricas permiten evaluar la fidelidad de los clientes y su disposición a seguir haciendo negocios. (Tullis & Albert, 2013, p. 3)
6.3. Resultados de percepción de inversores y reguladores	Ha identificado un conjunto de resultados vinculados claramente con el propósito, visión y estrategia de la organización, que se han revisado y mejorado con el tiempo	La implementación de dimensiones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es crucial para fortalecer las redes con los colaboradores, mejorar la eficiencia empresarial y adaptarse mejor a la dinámica del entorno. Al analizar la reputación corporativa medida a través del crecimiento de las ventas, se observa que las prácticas de RSE juegan un papel fundamental (Espinel González, 2022, p 1).

Tabla 5. (Continuación)

6.4. Resultados de percepción de la sociedad	Ha medido, y sigue midiendo, el impacto de sus actividades de transformación en los resultados de rendimiento.	Los KPIs operativos miden el funcionamiento del proceso. Es decir, miden en qué grado el proceso es eficaz, eficiente y rápido. Y, por tanto, sirven para tomar decisiones al respecto cuando hay desviaciones respecto a un valor objetivo o se necesita mejorar el nivel de desempeño del proceso.
6.5. Resultados de percepción de partners y proveedores	Ha utilizado, y sigue utilizando, datos y otra información y conocimiento para predecir el rendimiento futuro.	Los KPI (Key Performance Indicators) son una herramienta valiosa para medir y evaluar el desempeño de los proveedores en la gestión logística de una organización. Estos indicadores permiten evaluar la calidad, el tiempo y la reducción de costos, entre otros aspectos, y son fundamentales para garantizar la disponibilidad de productos al final del proceso de producción y cumplir con las necesidades de los almacenes o CEDIS. (Avella, 2019, p. 9).
6.2.1. Rendimiento estratégico y operativo	Los resultados de rendimiento (estratégico y operativo) muestran una evolución positiva o unos niveles sobresalientes sostenidos durante el periodo o ciclo estratégico.	Estandarización de los procesos y sensibilización en la mejora continua y excelencia operacional en el proceso de última milla. Aunque la empresa ha demostrado un crecimiento continuo y es considerada una start up en ascenso, la estandarización de los procesos y un mayor enfoque en la mejora continua y excelencia operacional ayudará a lograr una mayor calidad en sus operaciones.

Nota. Esta tabla muestra el bloque de resultados de la empresa Laika Logística SAS

9.2. Etapa cuarto objetivo

A lo largo de nuestra investigación sobre la mejora del proceso de última milla en Laika Logística, hemos identificado una opción de mejora que promete aumentar la eficiencia y la eficacia de las diferentes áreas involucradas en dicho proceso. Nos basamos principalmente en el modelo de excelencia operacional EFQM. Este enfoque nos permite estandarizar la calidad y mejorar la productividad de cada uno de los procesos bajo escrutinio.

Al aplicar este modelo en Laika Logística, nuestra empresa de estudio, conseguimos acelerar y hacer más productiva la operación de última milla. Este enfoque nos permite alcanzar altos estándares de calidad y destacarnos como una empresa innovadora que implementa modelos centrados en la excelencia operacional.

9.2.1. Herramientas y plan de acción propuesto

Con el propósito de alcanzar el cuarto objetivo planteado a lo largo de nuestra investigación, se llevó a cabo un estudio exhaustivo sobre la organización Laika Logística. Este estudio identificó las áreas de mejora, centrándose en el modelo de excelencia operacional EFQM (European Foundation for Quality Management). Este modelo se divide en tres componentes fundamentales: Dirección, Ejecución y Resultados, todos ellos enfocados en el proceso central de la organización, que es la última milla.

A continuación, en la tabla siguiente, se presentan los bloques del modelo EFQM junto con sus correspondientes planes de acción, fechas de inicio y finalización. Además, se detalla la herramienta que se utilizará para garantizar la efectividad de cada uno de estos criterios y su impacto económico

Tabla 6

Herramientas y planes de acción Bloque de dirección

Criterio	Herramienta propuesta	Plan de acción	Fecha de inicio	Fecha final	Horas de trabajo	Costo (cop)
1.1. Definir el propósito y visión	Declaraciones de visión, misión y valores	Desarrollar y comunicar claramente la visión, misión y valores.	01/12/2023	01/01/2024	100	\$ 2,000,000
1.2. Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés	Análisis de stakeholders	Realizar talleres de identificación de stakeholders y encuestas.	15/01/2024	01/03/2024	80	\$ 1,600,000
1.3. Comprender el ecosistema, las necesidades propias y los principales retos	Análisis PESTEL	Conducir un análisis PESTEL y compartir los resultados.	01/03/2024	31/03/2024	70	\$ 1,400,000
1.4. Desarrollar la estrategia	Balanced Scorecard (BSC)	Implementar BSC y realizar revisiones trimestrales.	01/04/2024	31/12/2024	160	\$ 3,200,000
1.5. Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno	COSO III	Desarrollar e implementar COSO III, proporcionando formación y realizando auditorías internas regulares.	01/01/2025	31/12/2025	200	\$ 4,000,000
2.1 Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores	Plan de Comunicación Interna	Implementar un plan de comunicación interna que refuerce los valores y cultura de la empresa.	01/01/2025	31/03/2025	120	\$ 2,400,000

Tabla 6. (Continuación)

2.2 Crear las condiciones para hacer realidad el cambio	Gestión del Cambio Organizacional	Desarrollar un plan de gestión del cambio que incluya formación, comunicación y soporte para los empleados.	01/01/2025	31/03/2025	140	\$ 2,800,000
2.3 Estimular la creatividad y la innovación	Programa de Innovación Abierta	Lanzar un programa de innovación abierta que incentive a los empleados a presentar ideas y soluciones innovadoras.	01/01/2025	31/12/2025	180	\$ 3,600,000
2.4 Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia	Estrategia de Comunicación y Encuestas de Satisfacción del Empleado	Implementar una estrategia de comunicación robusta y realizar encuestas regulares para medir y mejorar el compromiso de los empleados.	01/01/2025	31/03/2025	110	\$ 2,200,000

Nota. Esta tabla muestra los planes de acción propuestos para el desarrollo del bloque de dirección de la empresa Laika Logística SAS

Tabla 7

Herramientas y planes de acción Bloque de ejecución

Criterio	Herramienta propuesta	Plan de acción	Fecha de inicio	Fecha final	Horas de trabajo	Costo (cop)
3.1 Clientes: Construir relaciones sostenibles	Uso del Net Promoter Score (NPS)	Desarrollar e implementar la medición de la satisfacción del cliente a largo plazo, con el fin de validar su perspectiva de la empresa	15/11/2023	31/01/2023	70	\$ 1,400,000
3.2 Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento	Plan de Formación y Desarrollo	Implementar un plan de Formación y Desarrollo que potencialice las habilidades del personal	01/03/2024	15/06/2024	120	\$ 2,400,000
3.3 Inversores y reguladores: Asegurar y mantener su apoyo continuo	Análisis de Stakeholders con el reporte financiero	Realizar estudios previos y talleres de refuerzo, sobre el comportamiento financiero de los Stake Holders	01/01/2024	15/10/2024	120	\$ 2,400,000
3.4 Sociedad: Contribuir a su desarrollo, bienestar y prosperidad	Programas de Responsabilidad Social Corporativa	Lanzar un programa de RSC con los colaboradores de la empresa, para fomentar los esfuerzos de la misma	01/12/2024	01/12/2025	150	\$ 3,000,000
3.5 Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible	Análisis de la cadena de suministro	Realizar un análisis de la cadena de suministro por medio de las relaciones sólidas y comprometidas con las partes interesadas (Proveedores)	01/01/2024	15/10/2024	170	\$ 3,400,000

Tabla 7. (Continuación)

4.1 Diseñar el valor y cómo se crea	Análisis del portafolio de productos/servicios	Implementar un análisis periódico del portafolio de los productos y que todo este alineados a la parte estratégica de la organización	01/06/2024	15/10/2024	200	\$ 4,000,000
4.2 Comunicar y vender la propuesta de valor	Plan de estrategias de Branding	Diseñar un plan de Branding donde todos los procesos estén alineados	01/09/2024	01/09/2025	110	\$ 2,200,000
4.3 Elaborar y entregar la propuesta de valor	Medición de KPI'S	Programas de capacitación sobre medición de indicadores y generación de valor de la organización	01/09/2024	01/04/2025	100	\$ 2,000,000
4.4 Diseñar e implantar la experiencia global	Análisis de Satisfacción del cliente	Diseñar equipos de medición constante sobre la satisfacción del cliente y las expectativas de los mismos.	01/08/2024	15/012/2024	140	\$ 2,800,000
5.1 Gestionar el funcionamiento y el riesgo	Gestión de desempeño	Implementación de un Sistema de Gestión de Desempeño, con la medición de los riesgos y oportunidades de mejora	01/08/2024	31/12/2025	120	\$ 2,400,000
5.3 Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología	Manual de Oslo	Capacitaciones sobre el uso e implementación del Manual de Oslo, basados principalmente en la innovación empresarial	15/03/2024	01/108/2024	180	\$ 3,600,000
5.4 Aprovechar los datos, la información y el conocimiento	Plan de transformación del conocimiento	Talleres de creatividad e innovación a los colaboradores	01/03/2025	12/12/2025	130	\$ 2,600,000

Tabla 7. (Continuación)

5.5 Gestionar los activos y recursos	Análisis Cuantitativo de Riesgos	Crear equipos de identificación de riesgos y realizar planes para mitigarlos	01/01/2025	12/12/2025	100	\$ 2,000,000
--------------------------------------	----------------------------------	--	------------	------------	-----	--------------

Nota. Esta tabla muestra los planes de acción propuestos para el desarrollo del bloque de ejecución de la empresa Laika Logística SAS

Tabla 8

Herramientas y planes de acción Bloque de resultados

Criterio	Herramienta propuesta	Plan de acción	Fecha de inicio	Fecha final	Horas de trabajo	Costo (cop)
6.1. Resultados de percepción de los clientes	Encuestas y análisis de redes sociales	Realizar encuestas en línea, por correo electrónico o encuestas telefónicas y análisis de tendencia en redes sociales, para conocer la percepción del cliente y su grado de satisfacción con el servicio y productos.	15/11/2023	15/02/2023	70	\$ 1,400,000
6.2. Resultados de la percepción de las personas	Las entrevistas	Realizar entrevistas individuales o grupales que permitan profundizar en las opiniones de tus clientes y comprender mejor sus necesidades	01/02/2024	15/04/2024	120	\$ 2,400,000
6.3. Resultados de percepción de inversores y reguladores	Reuniones o feedback	Realizar reuniones individuales o grupales con inversores y reguladores clave que permitirán obtener una comprensión más profunda de sus opiniones, inquietudes y expectativas.	15/04/2024	01/08/2024	120	\$ 2,400,000

Tabla 8. (Continuación)

6.4. Resultados de percepción de la sociedad	Análisis de la percepción de la sociedad	Realizar una recopilación de datos, de encuestas y/o en revistas, para poder hacer una segmentación de en aspectos demográficos y geográficos y/o patrones relevantes	01/03/2024	01/09/2024	150	\$ 3,000,000
6.4. Resultados de percepción de la sociedad	Análisis de la percepción de la sociedad	Posterior a eso se debe realizar un análisis cuantitativo de los datos, utilizando herramientas estadísticas para identificar tendencias numéricas y razones detrás de las percepciones de la sociedad. y finalmente una identificación de oportunidades y amenazas para mejorar tu organización o producto.	01/03/2024	01/09/2024	150	\$ 3,000,000
6.5. Resultados de percepción de partners y proveedores	Plataformas de retroalimentación en línea	Diseñar plataformas en línea específicamente para recopilar retroalimentación de partners y proveedores. Estas herramientas pueden ofrecer funcionalidades adicionales como análisis de datos y seguimiento de tendencias. Ejemplos incluyen Medallia y Qualtrics.	15/09/2024	01/01/2025	170	\$ 3,400,000
6.2.1. Rendimiento estratégico y operativo	Cuadro de Mando Integral (CMI o Balanced Scorecard):	Realizar un CMI para medir el rendimiento en cuatro perspectivas clave: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Que ayuda a traducir la estrategia en objetivos medibles y seguíbles.	15/11/2024	15/12/2025	200	\$ 4,000,000

Nota. Esta tabla muestra los planes de acción propuestos para el desarrollo del bloque de resultados de la empresa Laika Logística SAS

Como se puede observar en la tabla anterior de 'Herramientas y Planes de Mejora', la implementación de un modelo de excelencia operacional como el EFQM en el proceso de última milla de Laika Logística tendría un impacto positivo significativo. Este enfoque mejora diversas áreas relacionadas con el proceso, ya que se enfoca en la estandarización de los procedimientos, considera la capacitación del personal y utiliza herramientas innovadoras que diferencian a la organización de sus competidores. Sin embargo, los plazos para aplicar este modelo varían según la herramienta y el bloque de mejora seleccionados, con duraciones que oscilan entre tres meses y aproximadamente un año.

Es importante destacar que la rigurosidad y precisión del modelo EFQM se reflejan en la tabla anterior, donde se puede apreciar que su implementación implica un costo significativo. Esto se debe a que Laika Logística no dispone de una base preexistente de modelos de excelencia operacional, lo que requiere llevar a cabo estudios desde cero, generando así costos iniciales considerables. Sin embargo, a lo largo del tiempo, esta inversión se convierte en una experiencia gratificante, no solo en términos de calidad, sino también en el reconocimiento que la organización obtiene.

Por otro lado, es importante tener en cuenta los siguientes aspectos relevantes al cuarto objetivo en el presente trabajo:

Enfoque en la Excelencia Operacional: La empresa Laika Logística S.A.S. tiene un enfoque claro en la excelencia operacional al implementar una serie de herramientas y planes de acción con el objetivo de mejorar la eficiencia y la eficacia en diversas áreas de su organización.

Inversión en el Largo Plazo: La empresa está dispuesta a realizar inversiones considerables en términos de tiempo y recursos financieros para lograr mejoras sostenibles. Esto se refleja en las fechas de inicio y finalización de los planes, que a menudo abarcan varios meses e incluso años, así como en los costos asociados.

Enfoque en las Partes Interesadas: La organización reconoce la importancia de satisfacer las necesidades y expectativas de sus diferentes partes interesadas, incluidos clientes, empleados, inversores, reguladores, sociedad, socios y proveedores. Cada uno de los planes de acción se alinea con las necesidades específicas de estas partes interesadas.

Medición y Evaluación Constante: La empresa se compromete a medir y evaluar continuamente su desempeño y la percepción de sus partes interesadas. Esto se evidencia a través de herramientas como el Balanced Scorecard (CMI) y las encuestas de percepción de clientes, empleados, inversores, sociedad, socios y proveedores.

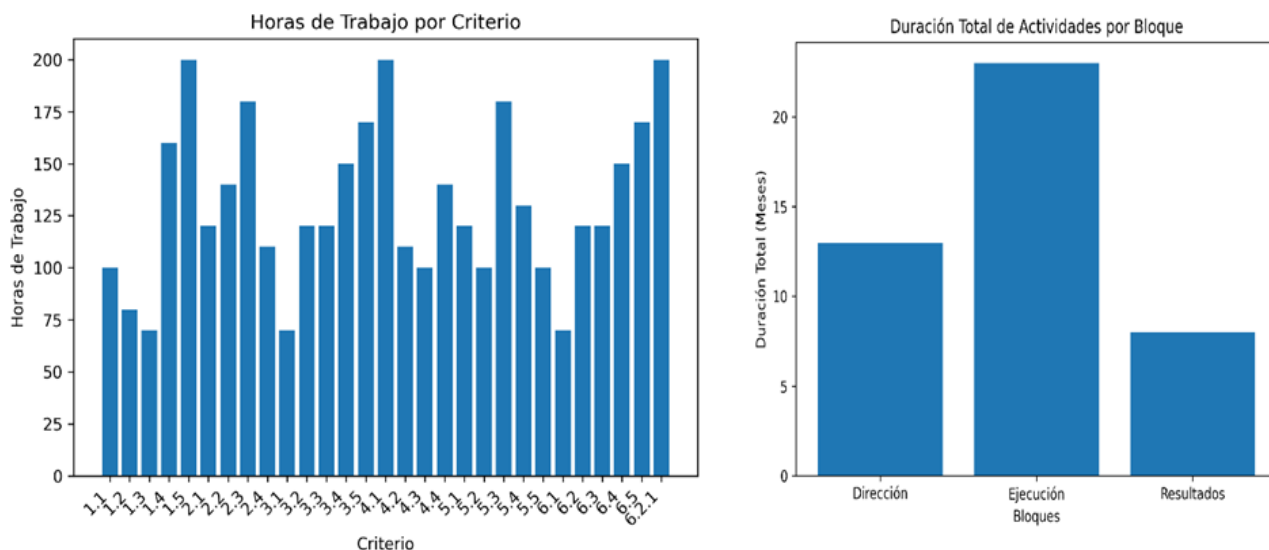
Fomento de la Innovación y la Cultura Organizacional: La organización se esfuerza por fomentar la innovación y mejorar su cultura organizacional a través de iniciativas como un programa de innovación abierta, un plan de comunicación interna y un plan de gestión del cambio.

Gestión de Riesgos y Cumplimiento: La gestión de riesgos y el cumplimiento normativo son componentes clave en la estrategia de la organización, como se refleja en la implementación de COSO III y la realización de análisis de riesgos en la cadena de suministro.

Mejora Continua y Adaptación Estratégica: La empresa se compromete a la mejora continua y a la adaptación estratégica, ya que planea evaluaciones periódicas de su propósito, estrategias, objetivos y resultados, además de capacitación en innovación empresarial y análisis de satisfacción del cliente.

Figura 37

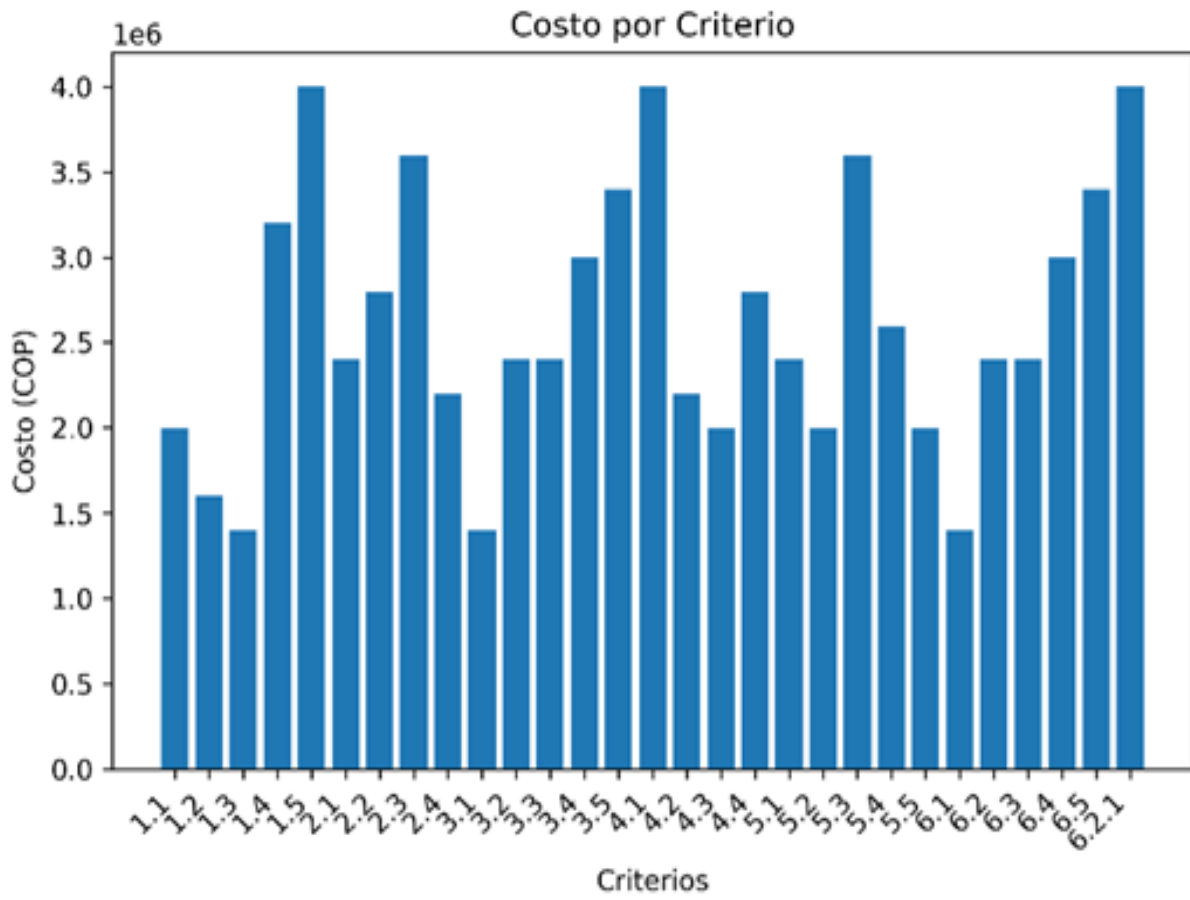
Tiempo de la propuesta



Nota. Esta figura muestra el tiempo que debe invertir Laika para la implementación

Figura 38

Costo de la propuesta



Nota. Esta figura muestra el costo que debe invertir Laika para la implementación

10. CONCLUSIONES

10.1. Primer objetivo específico

La exploración exhaustiva del proceso de Última Milla en Laika Logística S.A.S ha sido facilitada por la implementación de una serie de métodos de evaluación y herramientas, cada uno de los cuales ha proporcionado insights valiosos en diferentes aspectos de las operaciones de la empresa. La herramienta Assess Base, utilizada para la autoevaluación basada en el modelo EFQM, ha sido un pilar en la identificación de discrepancias entre la cultura organizacional teórica y práctica, proporcionando una base sólida desde la cual se han podido explorar áreas específicas de mejora y desarrollo. Este método ha sido instrumental en proporcionar una visión objetiva y cuantificable del rendimiento operativo actual de la empresa, permitiendo una evaluación crítica de las prácticas existentes.

Además, la implementación de encuestas al personal, fundamentadas en los criterios y subcriterios del modelo EFQM, ha permitido una exploración más profunda de las percepciones, actitudes y experiencias del equipo en relación con las operaciones de Última Milla. Este método ha sido vital para entender el clima organizacional, identificar posibles brechas en la comunicación interna y comprender cómo las políticas y procedimientos actuales están siendo recibidos y aplicados por los miembros del equipo. La información recabada ha sido esencial para identificar áreas en las que las estrategias de gestión del cambio y comunicación podrían ser mejoradas y adaptadas para asegurar una implementación más efectiva de las iniciativas de mejora continua.

Mediante la implementación de encuestas, basadas en los criterios del modelo EFQM y dirigidas al personal operativo de Laika Logística S.A.S en la fase diagnóstica, se recopilaron datos cuantitativos y cualitativos relevantes sobre el ambiente laboral y los procesos vinculados con la Última Milla. Este método permitió extraer perspectivas directas sobre la percepción del equipo acerca de las prácticas, políticas y operaciones organizacionales. La información obtenida y posteriormente analizada reveló aspectos críticos que permitieron identificar discrepancias y áreas de mejora en las operaciones, facilitando la formulación de estrategias sólidas y ajustadas a la realidad operativa.

El análisis correlacional de los datos procedentes de las encuestas demostró una relación significativa entre las variables de satisfacción, motivación y percepción del

personal operativo y la eficiencia en los procesos de Última Milla. Se identificó que diversas variables del modelo EFQM, tales como liderazgo y gestión de personas, tienen un impacto directo en el rendimiento del equipo y en la ejecución de las operaciones diarias.

La inspección observacional en campo ha ofrecido una perspectiva única e invaluable sobre las operaciones en tiempo real de la empresa, permitiendo a los investigadores identificar posibles ineficiencias, desafíos y oportunidades de mejora que podrían no haber sido evidentes a través de métodos de evaluación más tradicionales. Este enfoque ha permitido una comprensión más rica y contextualizada del proceso de Última Milla, proporcionando insights prácticos que han sido fundamentales para la formulación de recomendaciones estratégicas y tácticas.

La aplicación de la herramienta Quality Function Deployment (QFD) ha sido crucial para entender el contexto del proceso de Última Milla en un nivel más detallado y específico. La QFD ha permitido a los investigadores traducir las necesidades y expectativas de los clientes en requisitos operativos y técnicos, asegurando que las estrategias de mejora propuestas estén alineadas no solo con los objetivos organizacionales, sino también con las expectativas del cliente. Este método ha sido fundamental para asegurar que las iniciativas de mejora no solo sean operativamente viables, sino también centradas en el cliente, asegurando que las operaciones de Última Milla estén optimizadas para proporcionar valor tanto a la empresa como a su base de clientes.

De igual forma, mediante la aplicación del QFD, se logró identificar deficiencias en el tratamiento de las peticiones, quejas y reclamaciones (PQR). Se observó la ausencia de canales efectivos que satisfagan las expectativas del cliente, en contraste con los modelos de tratamiento PQR que algunos de sus competidores sí poseen.

10.2. Segundo objetivo específico

La evaluación del proceso de Última Milla en Laika Logística S.A.S, a través del modelo EFQM, ha revelado una serie de hallazgos que son cruciales para la mejora continua y la búsqueda de la excelencia en las operaciones logísticas de la empresa. Con una puntuación de 256 sobre 1000 puntos, equivalente a un 25% en promedio en los criterios evaluados, se destaca una necesidad imperante de abordar áreas específicas para

elevanto este rendimiento y alinear las operaciones con los estándares de excelencia del modelo EFQM. Este segundo objetivo específico ha permitido una visión detallada y cuantitativa de la situación actual de la empresa, proporcionando una base sólida sobre la cual se pueden formular estrategias de mejora.

En el bloque "DIRECCIÓN", se observa una puntuación del 22%, lo que sugiere una posible desconexión entre la visión, misión y estrategia de la empresa y su implementación y comunicación efectiva a lo largo de la organización. La falta de documentación clara en términos de procedimientos, políticas y manuales, y una brecha identificada entre la cultura declarada y la cultura operativa, resalta la necesidad de fortalecer los mecanismos de comunicación y gestión del cambio. Es imperativo que Laika Logística S.A.S desarrolle y comunique claramente sus estrategias y objetivos a todos los niveles de la organización para asegurar una alineación coherente con los principios del modelo EFQM.

En cuanto al bloque "EJECUCIÓN", aunque se identifican fortalezas en la generación de valor y coherencia de marca, la falta de desarrollo activo con las partes interesadas y la gestión de la transformación son áreas que requieren atención estratégica. La empresa debe invertir en el fomento de una cultura de innovación, proporcionando formación y recursos adecuados, y estableciendo procesos que permitan una operación y transformación efectivas. La implementación de una estructura organizativa flexible y el uso de tecnologías avanzadas son fundamentales para apoyar la innovación y la mejora continua en el proceso de Última Milla.

El bloque "RESULTADOS" con un cumplimiento del 25%, indica que, a pesar de la evolución positiva y el crecimiento de la empresa, existen oportunidades significativas para mejorar en términos de estandarización de procesos y fomento de una cultura de mejora continua y excelencia operacional. La empresa, aunque ha mostrado un ascenso notable en el mundo de los startups y ha implementado procesos de innovación significativos, debe enfocar sus esfuerzos en sensibilizar y capacitar a su equipo en prácticas de mejora continua y excelencia operacional, especialmente en el proceso de Última Milla, para asegurar no solo el crecimiento, sino también la sostenibilidad y la excelencia en todas las operaciones.

10.3. Tercer objetivo específico

La propuesta de herramientas estratégicas, que se alinea meticulosamente con los bloques de "Dirección" y "Ejecución" del modelo EFQM, refleja no solo una coherencia con los principios del modelo, sino también una comprensión de las técnicas y tendencias actuales en gestión de calidad. La integración de herramientas como el Net Promoter Score (NPS) y el Balanced Scorecard (BSC) en la estrategia demuestra un enfoque que abarca desde la evaluación del desempeño hasta la gestión de la lealtad del cliente, asegurando que las herramientas no solo cumplen con los estándares de calidad y excelencia, sino que también están sintonizadas con las dinámicas del entorno empresarial actual.

El enfoque sistemático y holístico que se ha adoptado para la selección y definición de las herramientas estratégicas asegura una aplicación coherente y replicable en diversas áreas de Laika Logística S.A.S. Este enfoque no solo facilita la identificación y dirección de áreas de mejora, sino que también contribuye a la optimización de los procesos y a la promoción de la excelencia operativa en la organización. Además, al asegurar que las herramientas se integren de manera efectiva y no operen en silos, se proporciona una visión comprensiva y unificada de la mejora continua y la gestión de la calidad en la organización.

El potencial de impacto de las herramientas estratégicas propuestas para impulsar la mejora continua y la excelencia operativa en Laika Logística S.A.S. ofrece una rica oportunidad para futuras investigaciones. La evaluación de la efectividad de estas herramientas en la práctica, su impacto en los procesos y la calidad, y su contribución a la consecución de los objetivos organizacionales son áreas que podrían explorarse en investigaciones futuras. Además, la adaptabilidad y relevancia de estas herramientas en un entorno empresarial en constante evolución también podrían ser áreas de interés, proporcionando insights valiosos para la práctica y la academia en la gestión de la calidad y la mejora continua.

10.4. Cuarto objetivo específico

La identificación y propuesta de una opción de mejora específica para el proceso de última milla en Laika Logística S.A.S. representan un paso crítico hacia la optimización de sus operaciones. Esto refleja un compromiso con la excelencia operacional y la

mejora continua de la calidad en todos los aspectos de la empresa.

La aplicación de los principios del modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) se erige como un enfoque sólido y probado para elevar la eficiencia y la eficacia del proceso de última milla. Esta metodología ofrece un marco integral que considera aspectos como el liderazgo, la gestión de personas, la estrategia y los resultados, lo que contribuye a la alineación y mejora de todos los componentes de Laika Logística S.A.S.

La búsqueda constante de la mejora en el proceso de última milla se reconoce como una estrategia vital para mantener y aumentar la competitividad de Laika Logística S.A.S en un mercado caracterizado por su dinamismo. La capacidad de adaptación y la orientación hacia la eficiencia son elementos cruciales para el éxito continuo en la industria logística.

La alineación de las operaciones de última milla con los principios del modelo EFQM no solo contribuirá a la eficiencia y eficacia, sino que también posicionará a Laika Logística S.A.S como una empresa líder y ejemplar en su industria. Este enfoque no solo busca la mejora interna, sino también el reconocimiento externo a través de la excelencia operacional, lo que puede aumentar la reputación de la empresa y su capacidad para atraer y retener clientes y socios comerciales.

Estas conclusiones reflejan el compromiso de Laika Logística S.A.S. con la mejora constante, la satisfacción de las partes interesadas y la gestión efectiva de sus operaciones en un entorno empresarial en evolución. Por lo cual, la investigación que sustenta estas conclusiones se mantendrá abierta para ser aplicada en un futuro como una prueba piloto y poder implementar cada uno de los bloques del modelo EFQM, y llegar a alinear las operaciones actuales a la propuesta definida en dicha investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- Abu Karim, R., Mahmud, N., Marmaya, N. H., & Abu Hasan, H. F. (2020). The Use of Total Quality Management Practices for Halalan Toyiyiban of Halal Food Products: Exploratory Factor Analysis. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 15(1). <https://doi.org/10.24191/apmaj.v15i1-01>
- Agudelo Pulido, A. I. (2015). Propuesta de modelo de gestión de activos fijos con enfoque en procesos. *SIGNOS - Investigación En Sistemas de Gestión*, 5(2). <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2013.0002.03>
- Alharbi, A., Cantarelli, C., & Brint, A. (2022). Crowd Models for Last Mile Delivery in an Emerging Economy. *Sustainability (Switzerland)*, 14(3). <https://doi.org/10.3390/su14031401>
- Avella, Melba. (2019). Importancia de los KPI en la Logística y su impacto en el servicio al cliente. *Gestiopolis*.
- Avendaño Pérez, V., & Flores Urbáez, M. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento.
- Baehre, S., O'Dwyer, M., O'Malley, L., & Lee, N. (2022). The use of Net Promoter Score (NPS) to predict sales growth: insights from an empirical investigation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(1). <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00790-2>
- Berríos Noguera, J. R., & Navarro Hudiel, S. J. (2019). Aplicación del modelo EFQM en la organización administrativa de fundación Cáritas Estelí, 2014- 2015. *Revista Ciencia y Tecnología El Higo*, 5(1). <https://doi.org/10.5377/elhigo.v5i1.8627>
- Blank, S., & Dorf, B. (2013). *El manual del emprendedor: La guía paso a paso para crear una gran empresa*.
- Brătianu, C., & Bălănescu, G. V. (2008). Vision, Mission and Corporate Values. A Comparative Analysis of the Top 50 U.S. Companies. *Management & Marketing*, 3(3).
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2021). *Innovación - Fortalecimiento Empresarial. Colombia Tech Report*. www.distrito.me
- Campatelli, G., Citti, P., & Meneghin, A. (2011). Development of a simplified approach based on the EFQM model and Six Sigma for the implementation of TQM

- principles in a university administration. *Total Quality Management and Business Excellence*, 22(7). <https://doi.org/10.1080/14783363.2011.585755>
- Cardona, M. (2019). *Hacia la excelencia operacional del área de compras y logística en procesos BPO*. https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/84913/1/TG02554.pdf
- Chevron. (2021). *Sistema de Gestión de Excelencia Operacional Chevron*. www.chevron.com
- Delgado Bustamante, D., Meléndez Arista, Y., Meneses Valle, Y., & Tapia Chambergo, P. (2018). *Administración de la calidad total: Global Business Administration Journal*, 2(1). <https://doi.org/10.31381/gbaj.v2i1.1454>
- Deming, W. E. (2019). *Out of the Crisis*. <https://doi.org/10.7551/mitpress/11457.001.0001>
- Durakovic, B., Demir, R., Abat, K., & Emek, C. (2018). *Lean manufacturing: Trends and implementation issues. Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, 6(1). <https://doi.org/10.21533/pen.v6i1.45>
- EFQM. (2021). *Modelo EFQM 2ª edición*. https://colombiaexcelente.org/wp-content/uploads/2023/01/EFQM_MODELBROCHURE_2021_Spanish.pdf
- Espinel González, M. A. (2022). *responsabilidad social corporativa. TECHNO REVIEW. International Technology, Science and Society Review /Revista Internacional de Tecnología, Ciencia y Sociedad*, 11(Monográfico). <https://doi.org/10.37467/revtechno.v11.4473>
- Fonseca, L., Amaral, A., & Oliveira, J. (2021). *Quality 4.0: The efqm 2020 model and industry 4.0 relationships and implications. Sustainability (Switzerland)*, 13(6). <https://doi.org/10.3390/su13063107>
- FUNDIBEQ. (2019). *Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. COD.: FUNDIBEQ 13/300M*.
- Gil, Á. (2016). *La optimización de la última milla como clave para la implantación de una estrategia omnicanal. Caso de la empresa Pikolín. Economía Industrial*, 400.
- Gonzáles, R. (2017). *Marco integrado de control interno. Modelo COSO III - Manual del Participante. Qualpro Consulting S.C., 1*.

- Hernández Madrigal, M. (2017). Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño: conceptos básicos como marco para la investigación. *Ciencia y Sociedad*, 42(1). <https://doi.org/10.22206/cys.2017.v42i1.pp115-128>
- ISOTOOLS. (2023). Modelo de Gestión de Liderazgo de Malcolm Bladrige. <https://cl.isotools.us/>
- Juliao-Rossi, J., Schmutzler, J., & Forero-Pineda, C. (2020). Para persistir ou não? Determinantes da persistência da inovação de produtos das empresas manufactureiras Colombianas. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 18(2), 125–151. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-11-2018-0887>
- Maldonado, J. Á. (2018). Fundamentos de Calidad total. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 28.
- Marson, E., & Sartor, M. (2019). Quality function deployment (QFD). In *Quality Management: Tools, Methods and Standards*. <https://doi.org/10.1108/978-1-78769-801-720191005>
- Mjaku, G. (2019). Control Activity and Monitoring as COSO Framework Elements Control Activity and Monitoring as COSO Framework Elements And Their Impact on the Performance of Entity: Case Study And Their Impact on the Performance of Entity: Case Study Republic of Kosovo Republic of Kosovo. <https://knowledgecenter.ubt-uni.net/conference/2019/events/363>
- Mondelo, S. A. (2016). Estudio comparado de modelos de excelencia operacional.
- Muñoz, K. M., & Medina, P. A. (2020). Precarización de plataformas: El caso de los repartidores a domicilio en España. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 19(1).
- Navarro Albert, E., Gisbert Soler, V., & Pérez Molina, A. I. (2017). METODOLOGÍA E IMPLEMENTACIÓN DE SIX SIGMA. *3C Empresa : Investigación y Pensamiento Crítico*, 6(5). <https://doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.73-80>
- Ocampo, P., & Prada Ospina, R. (2017). Orientación a la cadena de suministro y su relación con diferentes grupos de interes. Una revisión bibliográfica. *Revista de Tecnología*, 15(1). <https://doi.org/10.18270/rt.v15i1.2043>
- Pet Industry Magazine. (2021). Aprendiendo de la Logistica de Laika.

<https://www.youtube.com/watch?v=AwqfUfdElac>

- Pineda Castillo, Lady. (2019). El modelo Deming (PHVA) como estrategia competitiva para realzar el potencial administrativo. In Progress in Retinal and Eye Research (Issue 3).
- Predassi, S., & Sosa, A. (2020). Gestión de la innovación. Tableros, 11. <https://doi.org/10.24215/25251589e012>
- Rodríguez, M. C. C., & Rodríguez, D. R. (2009). El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad. Revista Universidad de La Salle, 0(48).
- Sarasvuo, S., Rindell, A., & Kovalchuk, M. (2022). Toward a conceptual understanding of co-creation in branding. Journal of Business Research, 139. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.051>
- Schmeer, K. (n.d.). Section 2 Stakeholder Analysis Guidelines Section 2. Retrieved July 1, 2023, from <https://www.msh.org/sites/default/files/stakeholder-analysis-guidelines.pdf>
- Sharma, S., & Taneja, M. (2018). The effect of training on employee performance. International Journal of Recent Technology and Engineering, 7(4). <https://doi.org/10.36555/almana.v4i3.1477>
- Social, I., & Echeverría, J. (2008). EL MANUAL DE OSLO. Arbor Ciencia Pensamiento Y Cultura.
- Soriano-Rivera, R. (2016). Gestión del cambio: una propuesta metodológica desde el proceso estratégico. 360: Revista de Ciencias de La Gestión, 1. <https://doi.org/10.18800/360gestion.201601.002>
- Tampubolon, S., & Purba, H. H. (2021). Lean six sigma implementation, a systematic literature review. In International Journal of Production Management and Engineering (Vol. 9, Issue 2). <https://doi.org/10.4995/IJPME.2021.14561>
- Tizroo, A., Esmaili, A., Khaksar, E., Šaparauskas, J., & Mozaffari, M. M. (2017). Proposing an agile strategy for a steel industry supply chain through the integration of balance scorecard and Interpretive Structural Modeling. In Journal of Business Economics and Management (Vol. 18, Issue 2). <https://doi.org/10.3846/16111699.2017.1279683>

- Torrell Martínez, F. (2014). La excelencia empresarial: las herramientas de calidad total como motor para la gestión del cambio en las organizaciones. *Contabilidad y Dirección*, 19(2017).
- Tullis, T., & Albert, B. (2013). *Measuring the User Experience: Collecting, Analyzing, and Presenting Usability Metrics: Second Edition*. In *Measuring the User Experience: Collecting, Analyzing, and Presenting Usability Metrics: Second Edition*. <https://doi.org/10.1016/C2011-0-00016-9>
- Vigo, J., & González, J. (2020). Relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente en un laboratorio de análisis clínicos de Pacasmayo. *Revista CIENCIA Y TECNOLOGÍA*, 16(3), 3–4.
- Villanueva, D. (2018). Propuesta de mejora para una empresa del sector automotriz basado en el modelo EFQM de la gestión de la calidad. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623059/Villanueva_ad.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Xavier Mata-López, F. I., Antonio Mata-López, D. I., & Enrique Terranova-Mera III, J. (2020). Modelo Deming Prize de Gestión de calidad para la productividad de las Pymes Ecuatorianas. *Polo Del Conocimiento*, 5(3).
- Yüksel, I. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p52>

ANEXOS

ANEXO 1. DIAGNÓSTICO RÁPIDO DE LA ORGANIZACIÓN - V2020 _ EFQM ASSESS BASE.

[← ASSESSMENT OVERVIEW](#)

PRINT REPORT

FEEDBACK REPORT

Juan Jose Camacho Vega

**QUESTIONNAIRE
SCORING SUMMARY**

Click on the chart bar for Direction/Execution/Results to view the score by question.

The weighted score is calculated on a maximum of 100 points, distributed to Direction for 20 points, Execution and Results, each for 40 points. This is in line with the scoring matrix for the EFQM Model.



**ANEXO 2.
AUTOEVALUACIÓN MODELO EFQM**

Bloque	Criterio Modelo EFQM	Pregunta específica autoevaluación	Peso	Calificación	Hallazgo	Resultado
Propósito visión y estrategia	1.1. Definir el propósito y visión	Ha definido su propósito. El propósito inspira a sus grupos de interés.	20%	20%	A pesar de que la organización tiene un propósito establecido, éste no se encuentra documentado ni trasciende a todos los grupos de interés. Como resultado, el proceso de Última Milla, se enfoca exclusivamente en su operatividad, dejando de lado la satisfacción de algunas partes interesadas relevantes, como sus empleados, los entes reguladores y otros actores clave.	4
Propósito visión y estrategia	1.2. Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés	Ha definido y comprendido las necesidades de sus grupos de interés e identificado quiénes son clave para el éxito de la organización.	20%	30%	Aunque el proceso de Última Milla ha enfatizado en la satisfacción del cliente como parte interesada clave, es importante reconocer que existen otros grupos de interés que requieren la misma atención y esfuerzo para satisfacer sus necesidades y expectativas. En la revisión realizada, se ha observado que las necesidades y expectativas de grupos de interés como empleados, entes reguladores, legislación y otros actores no están debidamente documentadas y no se está llevando a cabo un seguimiento riguroso de ellas.	6

Propósito visión y estrategia	1.3. Comprender el ecosistema, las necesidades propias y los principales retos	Ha investigado y comprendido el ecosistema, incluyendo las megatendencias y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas.	20%	10%	Aunque el análisis del ecosistema se ha enfocado en el mercadeo, la falta de validación de megatendencias y objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas puede afectar negativamente la capacidad de la organización para anticiparse y adaptarse a los cambios del entorno. Sin embargo, la empresa sí impacta algunos objetivos de desarrollo sostenible, lo que representa una oportunidad para alinear su estrategia con los objetivos globales de sostenibilidad.	2
Propósito visión y estrategia	1.4. Desarrollar la estrategia	Ha desarrollado una estrategia que identifica objetivos de rendimiento e iniciativas de transformación.	20%	20%	El proceso de última milla aún no cuenta con la participación de todas las partes interesadas, lo que impide tener una visión global de las necesidades y expectativas involucradas. Por lo tanto, establecer objetivos sin una base sólida puede resultar en un despliegue estratégico parcial, enfocado principalmente en los KPIs operativos y descuidando dimensiones estratégicas importantes, tales como el impacto ambiental y social, según lo señalado por Norton y Caplan (1996).	4
Propósito visión y estrategia	1.5. Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno	Ha diseñado e implantado un sistema de gestión y de gobierno alineado con sus aspiraciones y que responde a su estrategia.	20%	40%	El caso del proceso de Última Milla, si bien cuenta con un organigrama bien definido, no se evidencian todas las políticas, procedimientos y manuales documentados, no hay una guía clara para la ejecución de las operaciones diarias. Esto puede llevar a una falta de estandarización en los procesos, lo que resulta en una mayor variabilidad en la calidad del servicio que se ofrece.	8
					CALIFICACION BLOQUE	24

Cultura, organización y liderazgo	2.1 Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores	Ha transmitido y fomentado una cultura organizacional asegurando que sus personas incorporan estos comportamientos deseados en sus propias actuaciones.	25%	20%	El proceso de Ultima Milla tiene una misión y valores definidos, sin embargo, su implementación se limita a la publicación en la web y carteleras, y su socialización se hace sólo en la inducción de nuevos colaboradores. No se observa un refuerzo de estos valores en la práctica, ni se establecen acciones o planes específicos para fomentar su desarrollo y difusión, generando una brecha entre la cultura declarada y la cultura real.	5
Cultura, organización y liderazgo	2.2 Crear las condiciones para hacer realidad el cambio	Ha creado las condiciones para hacer realidad el cambio y que los cambios con éxito sen la norma.	25%	10%	Se han identificado barreras de comunicación que impiden la participación de los empleados en la identificación de problemas y la implementación de soluciones (Encuesta de riesgo psicosocial, 2022).se evidencia que no se tiene un enfoque de gestión del cambio que involucre a los colaboradores de manera activa y sistemática y estableciendo canales de comunicación más efectivos.	2.5
Cultura, organización y liderazgo	2.3 Estimular la creatividad y la innovación	Ha comprendido la importancia y los beneficios de centrarse en la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo, estableciendo objetivos y metas ambiciosas.	25%	30%	Aunque en el proceso de Ultima Milla, se evidencia una constante inversión en tecnología de la información, es importante que también muestren interés en aplicar la I+D en otras áreas del negocio, como la optimización de procesos operativos, el desarrollo de nuevos productos o servicios, la mejora de la experiencia del cliente y otras áreas de apoyo	7.5

Cultura, organización y liderazgo	2.4 Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia	Ha invertido en asegurar que su propósito, visión y estrategia se comunican eficazmente a sus grupos de interés clave y en que éstos contribuyen.	25%	20%	En el proceso de Ultima Milla, se puede evidenciar que varios colaboradores pueden no sentirse comprometidos con el propósito, visión y estrategia de la empresa, o pueden sentir que no tienen un papel significativo en la ejecución de la estrategia empresarial, esto se conoció a través de entrevistas individuales con los colaboradores para conocer sus opiniones y preocupaciones en cuanto a la estrategia empresarial, para ellos lo más importante es la remuneración salarial.	5
CALIFICACION BLOQUE						20

Implicar a los grupos de interés	3.1 Clientes: Construir relaciones sostenibles	Ha construido relaciones sostenibles con sus clientes, segmentados adecuadamente	20%	30%	La organización dentro de sus estrategias busca relaciones sostenibles con sus clientes a largo plazo y lo hace a través de fidelización por descuentos y redenciones. Sin embargo, esto no es la única vía, y puede enfocarse en proporcionar un excelente servicio amable y a tiempo, así como producto con alta calidad que supere las expectativas.	6
Implicar a los grupos de interés	3.2 Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento	Ha atraído, comprometido, desarrollado y retenido a su gente, incluida la comprensión de sus necesidades y expectativas en evolución.	20%	10%	La organización ofrecer un ambiente laboral agradable y estimulante que puede fomentar la motivación y el compromiso de los empleados administrativos; sin embargo, para el personal operativo no trabaja en fomentar una cultura que mantenga a los empleados motivados y comprometidos. Así mismo el nivel de capacitaciones que brinda no supera las expectativas y necesidades de los empleados, tampoco proporcionar compensaciones y beneficios adecuados	2

Implicar a los grupos de interés	3.3 Inversores y reguladores: Asegurar y mantener su apoyo continuo	Ha identificado las partes interesadas clave de negocios y de gobierno que tienen interés financiero, legal y general en su organización y comprende sus expectativas.	20%	10%	El proceso de última milla aun no cuenta con la identificación completa de las partes interesadas desde los accionistas, los empleados, los clientes, los proveedores, la comunidad y el gobierno y reguladores, lo que no le permite diseñar estrategias efectivas para satisfacer sus necesidades y expectativas y mantener relaciones sólidas con ellos.	2
Implicar a los grupos de interés	3.4 Sociedad: Contribuir a su desarrollo, bienestar y prosperidad	Ha establecido, desarrollado y mantenido una relación con sus principales partes interesadas en su sociedad para beneficio mutuo.	20%	10%	El proceso de última milla aun no considera prioritario desarrollar una relación con sus partes interesadas y puede trabajar un poco en la comunicación efectiva, que contribuya a lograr objetivos en común, aumentando el desempeño de mutuo y beneficioso para ambas partes.	2
Implicar a los grupos de interés	3.5 Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible	Ha segmentado a sus Socios y Proveedores Clave de acuerdo con su Propósito, Visión y Estrategia	20%	10%	El proceso de última milla aun no cuenta con todos los criterios de segmentación como la ubicación geográfica, el tamaño de la empresa, el volumen de negocios, la capacidad de innovación, que son importantes para alinear con su propósito, visión y estrategia, así mismo es importante analizar estas relaciones para crear valor sostenible	2
CALIFICACION BLOQUE						14

Crear valor sostenible	4.1 Diseñar el valor y cómo se crea	Ha desarrollado el portafolio de sus productos, servicios y soluciones en línea con su Propósito, Visión y Estrategia	50%	30%	La organización analiza el mercado y las tendencias más relevantes para entender las necesidades y expectativas de sus clientes y usuarios finales; sin embargo puede mejorar en este aspecto evaluando periódicamente su cartera de productos y servicios para asegurarse de que se están alineando con su propósito, visión y estrategia, y que están satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes y usuarios finales.	15
Crear valor sostenible	4.2 Comunicar y vender la propuesta de valor	Ha expresado sus propuestas de valor en mensajes atractivos y atractivos que se comunican a los clientes actuales y potenciales	50%	60%	La organización trabaja activamente en crear una marca coherente en todos los mensajes y materiales de marketing (logotipo, colores, mensajes, etc), también a canales de comunicación efectivos y actualizados a las tendencias del momento y ofrece propuesta de valor clave, a través de la tendencia "animal lovers".	30
Crear valor sostenible	4.3 Elaborar y entregar la propuesta de valor	Ha implementado formas efectivas y eficientes de crear valor, lo que incluye asegurarse de que pueda cumplir constantemente con su propósito y propuestas de valor.	50%	40%	El proceso de última milla hace parte de la creación de valor de los cliente de Laika Logística SAS, a través del cumplimiento por entregas completas y a tiempo al cliente, sin embargo debe trabajar una comprensión clara de su propósito y propuestas de valor, entender las necesidades y expectativas de los clientes, establecer métricas clave de rendimiento, invertir en tecnología y procesos eficientes, fomentar una cultura de innovación y mejora continua, y evaluar y ajustar constantemente sus operaciones logísticas	20

Crear valor sostenible	4.4 Diseñar e implantar la experiencia global	Ha definido e implementado la experiencia general, incluidos los sistemas de retroalimentación oportunos para mejorar las diferentes fases de creación de valor.	50%	30%	Lo organización cuenta con medición de satisfacción del cliente, pero debe fomentar una cultura centrada en el cliente en toda la organización para asegurarse de que todos los empleados estén comprometidos en brindar una experiencia del cliente excepcional, así mismo, debe evaluar y ajustar constantemente la experiencia del cliente.	15
CALIFICACION BLOQUE						80

Gestionar el funcionamiento y la transformación	5.1 Gestionar el funcionamiento y el riesgo	Ha utilizado el sistema de gestión del desempeño para asegurar un vínculo coherente entre su Propósito, Estrategia, objetivos de Creación de Valor Sostenible y Resultados	20%	15%	El proceso de última milla, no ha utilizado un Sistema de gestión de desempeño, no se cuenta con visión clara y objetivos de creación de valor alineados con el propósito y la estrategia, así mismo no se cuenta con indicadores de desempeño, que permitan identificar a la empresa áreas de mejora y desarrollar estrategias para abordarlas.	3
Gestionar el funcionamiento y la transformación	5.2 Transformar la organización para el futuro	Ha identificado las necesidades de transformación y cambio, teniendo en cuenta su Propósito, Estrategia y objetivos y Resultados de Creación de Valor Sostenible	20%	15%	El proceso de última milla, no ha identificado las necesidades de transformación y cambio y debe considerar evaluar su propósito, estrategia, objetivos y resultados de creación de valor sostenible, escuchar a sus clientes y empleados, considerando la tecnología y analizar la competencia, además sería pertinente realizar auditorías internas para identificar oportunidades de mejora.	3

Gestionar el funcionamiento y la transformación	5.3 Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología	Ha proporcionado las capacidades, los recursos y las herramientas para desarrollar y sostener la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo	20%	15%	La empresa debe fomentar una cultura de innovación, invertir en formación y capacitación, establecer una estructura organizativa flexible, asignar recursos adecuado, utilizar herramientas tecnológicas y establecer un proceso de innovación enfocada en el proceso de última milla, para conseguir las capacidades, los recursos y las herramientas para desarrollar y sostener la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo.	3
Gestionar el funcionamiento y la transformación	5.4 Aprovechar los datos, la información y el conocimiento	Se ha asegurado de haber identificado los datos necesarios para respaldar sus planes de transformación, así como para administrar los productos, servicios y soluciones que ofrece actualmente.	20%	15%	El proceso de última milla debe trabajar más en identificar los datos necesarios para respaldar los planos de transformación, es importante tener una clara comprensión de los objetivos de la transformación, identificar los procesos clave, definir los KPI, identificar los datos necesarios para medir los KPI, evaluar la disponibilidad de los datos y, si es necesario, implementar un plan de recolección de datos	3
Gestionar el funcionamiento y la transformación	5.5 Gestionar los activos y recursos	Ha identificado y administrado responsablemente los activos y recursos críticos que son vitales para sus necesidades estratégicas, de desempeño y de transformación en curso.	20%	30%	El proceso de última milla puede mejorar la administración de sus activos y recursos, realizando una evaluación detallada, establecer procesos de monitoreo y mantenimiento, crear planes de contingencia, capacitar a los empleados, utilizar herramientas tecnológicas y establecer un proceso de revisión y mejora continua.	6
CALIFICACION BLOQUE						18

Percepción de los clientes	6.1. Resultados de percepción de los clientes	Ha identificado un conjunto de percepción de los grupos de interés y resultados de rendimiento, que se han revisado y mejorado con el tiempo.	40%	20%	Por parte de la organización Laika en el proceso de última milla, si se tiene establecido un proceso de percepción hacia la compañía por parte de los grupos de interés como lo son los clientes, los cuales se sienten satisfechos con las entregas, pero no con el servicio al cliente, por ende, esto conlleva a que la organización, no tenga definidos cada uno de los pasos a seguir con el fin de poder fidelizar más clientes, y poder mejorar su percepción hacia la empresa	8
Percepción de los clientes	6.2. Resultados de la percepción de las personas	Los resultados de percepción muestran una evolución positiva o unos niveles sobresalientes sostenidos.	40%	30%	Al no tener definido un proceso de resolución de quejas y reclamaciones, por parte de la organización Laika logística es importante estandarizar cada uno de los procesos en cuanto a las PQR'S, sin embargo, la mayor parte de los clientes y el personal externo ve a la empresa como una de las mejores a nivel del sector de start ups. Por otro lado, las personas ven a Laika como una organización bien consolidada, teniendo como eje fundamental el tema de la sostenibilidad, pero más allá de esto es de suma importancia concientizar a las personas en la mejora continua y en el cuidado ambiental en los procesos realizados.	12
Percepción de los clientes	6.3. Resultados de percepción de inversores y reguladores	Ha identificado un conjunto de resultados vinculados claramente con el propósito, visión y estrategia de la organización, que se han revisado y	40%	20%	A pesar de que la organización tiene claros sus objetivos y propósitos de la misma, no se tiene la documentación de cada uno de los procesos, si se realiza la mejora continua pero no se genera un seguimiento de cada uno de los mismos, esto lo que hace es afectar la estandarización de los procesos tanto administrativos como operativos, lo	8

		mejorado con el tiempo.			importante es poder generar una percepción clara y concreta con cada una de las partes interesadas como lo son los inversionistas que hacen parte del impulso financiero de los mismos.	
Percepción de los clientes	6.4. Resultados de percepción de la sociedad	Ha medido, y sigue midiendo, el impacto de sus actividades de transformación en los resultados de rendimiento.	40%	10%	De acuerdo a la percepción de la sociedad frente a la organización Laika, esta se encuentra como una de las mejores estructuradas y con un alto nivel de innovación, pero ya de manera externa no se tienen KPI'S definidos por proceso los cuales afectan de manera considerable el rendimiento de los resultados de la organización, es importante generar de manera positiva impactos que transformen los procesos e identificar cuáles de ellos afectan negativamente y no se están midiendo con el fin de realizar un seguimiento de manera adecuada y correcta, siempre basados en la excelencia operacional y mejora continua.	4
Percepción de los clientes	6.5. Resultados de percepción de partners y proveedores	Ha utilizado, y sigue utilizando, datos y otra información y conocimiento para predecir el rendimiento futuro.	40%	20%	Por parte de la organización, se tiene un buen trato en cuanto al seguimiento de órdenes de compra con cada uno de los proveedores, por lo cual se hace un estudio favorable de los mismos, aunque se realizan los procesos de manera correcta no se tiene la documentación y los KPI'S necesarios para poder hacer la medición y el seguimiento de los resultados, por ende, es de suma importancia tener una comunicación clara y concretas con todas las partes interesadas tanto de manera externa e interna, es clave poder tener un compromiso claro con los logros obtenidos de la organización en cuanto a co-creación y el trabajo para el	8

					beneficio mutuo	
CALIFICACION BLOQUE						40

Rendimiento o estratégico y operativo	6.2.1. Rendimiento estratégico y operativo	Los resultados de rendimiento (estratégico y operativo) muestran una evolución positiva o unos niveles sobresalientes sostenidos durante el periodo o ciclo estratégico.	200%	30%	La organización a pesar de no tener claros algunos procesos en cuanto a estandarización de los mismos, si genera de manera continua evolución positiva en su crecimiento, ya que la misma está catalogada como una de las empresas con un alto poder de ascenso en el mundo de las start ups, ya que ha desarrollado grandes procesos de innovación, y gracias a esto se ha logrado consolidar de manera correcta, sin embargo, para poder tener un mayor nivel en cuanto a calidad es importante generar una sensibilización en la mejora continua y excelencia operacional en el proceso de última milla	6
					CALIFICACION BLOQUE	6

Total	202
--------------	------------

**ANEXO 3.
GESTIÓN VISUAL EN CAMPO**

Criterios	Lista de verificación gestión visual
Liderazgo	Señalizaciones o carteleras que reflejen objetivos y metas del proceso.
	Indicios de un sistema de reconocimiento o incentivos para los repartidores.
	Comunicaciones visuales relacionadas con ética, seguridad o responsabilidad en las entregas.
	Presencia de líderes o supervisores observando o guiando el proceso.
Política y Estrategia	Carteleras o señales que indiquen protocolos o estándares de entrega.
	Indicaciones visuales de planificación diaria o asignaciones de entregas.
	Señales de herramientas tecnológicas o sistemas para monitorear y mejorar la eficiencia de las entregas.
	Muestra visual de retroalimentación o sugerencias sobre mejoras en el proceso de entrega.
Personas	Equipo o indumentaria estándar para los repartidores, indicando una formación o protocolo.
	Espacios de descanso, puntos de hidratación o facilidades para repartidores, mostrando cuidado hacia ellos.
	Diversidad en el equipo de repartidores, como variedad de edades, géneros, etc.
	Señalizaciones o indicadores sobre seguridad y bienestar para el personal de entregas.
Alianzas y Recursos	Vehículos o herramientas con branding de colaboradores o socios, indicando alianzas.
	Indicios de herramientas o tecnologías avanzadas utilizadas en el proceso de entregas.
	Carteleras sobre prácticas sostenibles o uso responsable de recursos en la bodega o área de carga.
	Evidencia visual de la gestión adecuada de residuos o materiales reciclables en el área de operaciones.

Procesos	Diagramas, mapas o señalizaciones que indican el flujo de trabajo o procesos de entrega.
	Indicadores o carteleras sobre prácticas seguras o procedimientos en caso de emergencias.
	Uso de tecnología o sistemas de seguimiento para monitorear las entregas en tiempo real.
	Señales de puntos de control o estaciones de verificación durante el proceso de entrega.
Resultados	Tableros o monitores que muestren métricas en tiempo real sobre las entregas o el desempeño de los repartidores.
	Feedback visual de clientes, como calificaciones o comentarios en algún tablón o pantalla.
	Indicios de reconocimientos o premios obtenidos por la empresa en relación con sus servicios de entrega.
	Señalizaciones o indicaciones que reflejen compromisos con el impacto social o ambiental positivo de las operaciones.

**ANEXO 4.
CONSOLIDADO ENCUESTAS**

	Cargo	Genero	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	Lider	M	A	C	A	B	A	A	A	A	B	A	B	A	B	B	B	B	B	B	B	A	B	A	A	A
2	Auxiliar de Bodega	M	B	A	C	A	B	B	C	D	B	B	C	B	A	B	A	B	C	B	B	B	D	C	B	A
3	Conductor	M	A	C	A	B	B	B	A	B	A	B	B	A	B	B	A	A	D	C	C	B	C	C	B	C
4	Técnico en mantenimiento	M	B	B	B	B	A	A	A	A	C	C	B	B	B	C	B	A	C	C	B	B	C	B	B	C
5	Domiciliario	M	C	C	C	C	D	A	C	D	D	D	D	C	C	B	C	C	C	B	B	B	D	B	C	B
6	Domiciliario	M	D	D	D	C	C	B	C	B	C	C	C	C	C	B	B	C	C	C	C	C	D	A	C	D
7	Analista de Planeación	M	A	A	B	B	A	A	A	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	A	B	A	C	A	B	A
8	Coordinador	M	B	A	B	C	B	B	B	A	B	B	B	C	B	B	B	B	C	B	B	B	C	B	B	A
9	Coordinador	M	B	B	B	B	A	A	B	B	D	B	C	C	C	C	B	B	C	B	B	B	D	B	C	A
10	Domiciliario	M	C	C	C	B	A	C	B	B	B	B	C	C	B	C	B	A	C	B	B	A	C	B	C	D
11	Domiciliario	M	A	C	D	C	B	B	B	B	B	C	B	C	B	C	B	B	C	B	B	B	D	A	D	A
12	Domiciliario	M	B	B	C	C	B	A	A	B	B	C	B	C	B	B	C	B	C	C	B	B	D	B	B	A
13	Asignador	M	A	A	B	B	C	A	A	A	A	B	B	B	B	B	B	B	C	B	B	B	C	A	B	B
14	Domiciliario	M	B	C	C	B	B	A	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B	C	C	B	B	C	B	B	D
15	Domiciliario	M	B	D	D	C	C	C	A	A	D	D	C	C	C	C	D	C	C	C	D	D	C	A	C	A
16	Domiciliario	M	C	C	C	C	C	A	A	D	D	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	D	A	D	A
17	Domiciliario	M	C	C	C	C	C	A	A	A	D	D	C	C	D	D	D	D	D	D	D	D	C	A	A	A
18	Domiciliario	M	D	D	C	C	C	C	A	A	D	D	C	C	C	C	C	A	C	C	C	C	C	A	C	A
19	Domiciliario	M	B	C	C	C	B	C	C	B	C	C	C	C	C	C	C	A	C	C	C	A	B	A	C	A
20	Domiciliario	M	D	C	C	C	B	A	A	A	C	C	A	A	C	C	C	A	C	C	C	C	C	A	D	A
21	Domiciliario	M	B	B	C	A	B	A	B	A	B	B	C	A	D	C	C	A	C	D	D	B	B	C	C	D
22	Domiciliario	M	D	B	C	B	D	A	C	C	A	B	C	A	D	D	D	B	C	D	C	C	C	C	D	D
23	Domiciliario	M	D	D	C	B	D	A	A	A	D	D	C	C	D	C	D	A	C	A	A	B	C	B	D	A

24	Domiciliario	M	C	B	B	C	C	A	B	B	A	B	C	A	D	C	C	A	C	D	C	D	C	A	D	D
25	Domiciliario	M	B	D	C	C	B	C	B	B	D	D	C	C	C	C	D	A	C	D	D	D	C	D	C	A
26	Domiciliario	M	B	C	C	C	C	B	B	B	D	D	D	C	C	C	D	B	C	D	D	D	C	C	D	A
27	Domiciliario	M	B	C	B	C	B	A	A	A	C	C	C	D	C	C	C	A	C	C	C	C	C	C	A	
28	Domiciliario	M	C	D	C	C	C	B	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	B	C	B	A	C	A
29	Domiciliario	M	D	C	C	C	C	A	A	A	D	C	B	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	A	C	A
30	Analista de Inventarios	F	B	B	B	B	B	A	A	A	B	B	B	C	B	B	B	A	B	B	A	B	B	A	B	A
31	Lider de Almacén	M	B	B	B	B	B	A	A	A	B	B	B	C	B	B	B	A	B	B	A	B	C	A	B	A
32	Auxiliar de Bodega	M	B	B	C	B	B	A	A	A	B	A	B	D	B	B	B	A	B	B	B	B	C	B	B	A
33	Lider de Planeación	F	B	B	B	B	B	A	A	A	B	C	B	B	B	B	B	A	B	B	B	B	C	B	B	A
34	Lider de Logistica	M	B	B	B	B	B	A	A	A	B	C	B	C	B	B	C	A	B	B	B	B	B	B	C	A
35	Domiciliario	M	C	C	C	B	B	B	A	B	B	B	C	C	C	D	C	A	C	D	C	B	B	C	C	A
36	Domiciliario	M	C	C	C	B	B	B	A	B	B	B	C	C	C	D	C	A	C	D	C	B	C	C	C	A
37	Domiciliario	M	C	B	C	B	B	B	A	B	B	D	C	C	C	D	C	A	C	C	C	B	C	C	C	A
38	Domiciliario	M	C	B	C	B	B	B	A	C	B	D	C	C	C	D	D	B	C	C	C	B	C	A	D	A
39	Domiciliario	M	C	C	D	B	B	B	A	A	B	D	C	D	C	C	D	B	C	C	C	B	C	A	C	A
40	Domiciliario	M	D	C	B	C	C	B	A	A	B	D	C	D	C	C	D	B	C	D	D	C	C	B	C	A
41	Domiciliario	M	B	C	D	B	B	B	B	C	B	D	C	D	C	C	D	B	C	D	D	C	B	B	D	A
42	Domiciliario	M	A	C	D	B	B	B	B	D	B	D	C	B	C	C	C	B	C	B	D	C	B	B	C	D
43	Domiciliario	M	A	C	D	C	B	B	B	D	B	D	B	B	C	C	C	A	C	B	C	B	D	D	C	D
44	Domiciliario	M	A	C	C	C	C	B	A	D	B	B	B	C	C	D	B	A	D	C	D	B	D	C	C	D
45	Domiciliario	M	B	C	C	D	C	B	A	B	B	B	B	C	D	D	C	A	D	C	C	B	D	A	C	C
46	Domiciliario	M	A	C	C	C	C	B	A	B	B	B	A	C	D	C	C	A	D	C	C	C	C	C	D	B
47	Domiciliario	M	B	B	C	D	C	A	A	B	B	B	A	C	C	C	D	C	D	C	C	C	C	C	D	A

48	Domiciliario	M	B	C	C	D	C	A	A	B	B	B	D	C	D	C	D	C	D	D	B	C	D	A		
49	Domiciliario	M	B	C	B	B	C	A	A	B	B	B	D	D	D	C	D	C	D	B	B	C	B	A		
50	Domiciliario	M	B	B	B	C	C	C	B	B	B	B	D	D	C	C	D	D	C	C	C	D	D	C	B	
51	Auxiliar de Inventarios	F	A	B	B	B	B	B	A	A	B	A	B	B	B	B	B	A	B	B	C	B	D	B	B	B
52	Domiciliario	M	B	B	B	D	B	A	A	B	B	B	D	C	D	D	C	A	D	C	C	D	C	C	D	D
53	Domiciliario	M	B	B	C	D	B	C	A	B	B	D	D	C	C	D	D	B	D	C	C	C	D	C	D	D

ANEXO 7 RECOMENDACIONES

La importancia de fortalecer los mecanismos de comunicación y gestión del cambio radica en su potencial para garantizar que todos los empleados estén alineados con la dirección estratégica de la empresa. La falta de comunicación clara puede llevar a incoherencias y desalineaciones. Para que Laika Logística alcance su máximo potencial, es crucial que la visión, misión y estrategia se comuniquen y se implementen de manera efectiva en todos los niveles organizacionales.

Una estrategia coherente es vital para cualquier empresa. Desarrollar y comunicar de manera clara los objetivos y metas permitirá que todos los departamentos y empleados trabajen hacia el mismo fin. En el caso de Laika Logística, garantizar que todos entiendan y se alineen con los principios del modelo EFQM puede ser la diferencia entre un desempeño medio y la excelencia operacional.

Fomentar una cultura de innovación no solo significa implementar nuevas ideas sino también capacitar y proporcionar los recursos necesarios para que los empleados las persigan. Laika Logística debe considerar invertir en formación y herramientas que permitan a su personal idear y ejecutar soluciones innovadoras, asegurando así que la empresa se mantenga a la vanguardia en su sector.

La Última Milla es un proceso crítico en logística, y su eficiencia puede determinar la satisfacción del cliente. Es esencial establecer procesos robustos y efectivos que garanticen entregas puntuales y precisas. Para Laika Logística, esto significa revisar y optimizar constantemente sus operaciones en este segmento, adaptándose a las cambiantes demandas del mercado.

Adoptar una estructura organizativa flexible y la integración de tecnologías avanzadas son esenciales para mantener a Laika Logística competitiva. Esta combinación permite a la empresa adaptarse rápidamente a los cambios, aprovechando las oportunidades y abordando desafíos con eficacia. La innovación y la mejora continua son esenciales para el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo.

Herramientas como el Net Promoter Score (NPS) y el Balanced Scorecard (BSC) y sistema de gobierno Marco COSO, ofrecen insights valiosos sobre el desempeño organizacional. Integrándolas en la estrategia de Laika Logística, se pueden identificar

áreas de mejora y capitalizar las fortalezas. Estas herramientas proporcionan una perspectiva clara del impacto de las decisiones en la satisfacción del cliente y en los resultados empresariales.

La implementación de herramientas de gestión de calidad no debe ser un acto aislado. Es esencial para Laika Logística asegurarse de que estas herramientas estén integradas en todos los procesos y que se utilicen de manera cohesiva. Esta integración garantiza que los esfuerzos de mejora sean sistemáticos y generen resultados significativos.

Una revisión periódica de las herramientas y estrategias implementadas es crucial para medir su efectividad. Laika Logística debe evaluar constantemente cómo estas herramientas están afectando sus operaciones y, más importante aún, la calidad de servicio proporcionada a los clientes. Esta retroalimentación permite a la empresa adaptarse y evolucionar.