

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE
LA CALIDAD BASADO EN LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2015
PARA EL SUPERMERCADO LA FERIA

FREDDY ALEXIS VELASCO OTERO
IVAN RODRIGO MUÑOZ CAUSAYA

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA
2017

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE
LA CALIDAD BASADO EN LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2015
PARA EL SUPERMERCADO LA FERIA

FREDDY ALEXIS VELASCO OTERO
IVAN RODRIGO MUÑOZ CAUSAYA

PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS

DIRECTOR DEL PROYECTO
JUAN CARLOS FIGUEROA

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA
2017

DEDICATORIA

A Dios por llenarnos de fortaleza y
Voluntad para no desfallecer
Ante las dificultades de la vida.
A nuestros padres por el esfuerzo, dedicación y apoyo para culminar
Nuestra metas.
A Iván por su entendimiento, paciencia y compañía

AGRADECIMIENTOS

Nuestros más sinceros agradecimientos a todas las personas que hicieron posible la realización del presente proyecto especialmente a:

A nuestro director de proyecto de grado, profesor Juan Carlos Figueroa, por su asesoría y colaboración para lograr los objetivos propuestos.

A la junta directiva del Supermercado La Feria, el sr julio cesar por abrirnos las puertas de su empresa para la realización de nuestro proyecto. Así como también a todos los empleados por su apoyo y colaboración, por permitirnos ser parte de su equipo de trabajo, por su asesoría y acompañamiento durante el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad en la empresa.

A la universidad del valle, docentes y compañeros que aportaron su granito de arena en este gran logro.

CONTENIDO

0. INTRODUCCIÓN	15
1. CAPÍTULO 1	16
1.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.	16
1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.	16
1.3. JUSTIFICACIÓN	17
1.4. OBJETIVOS	20
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	20
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
1.5. ALCANCE DEL PROBLEMA	20
1.6. MARCOS DE REFERENCIA	20
1.6.1. ESTADO DEL ARTE.....	20
1.6.2. MARCO TEÓRICO	22
1.6.3. HIPÓTESIS.....	26
1.6.4. MARCO CONCEPTUAL	26
1.6.4.1. ESQUEMA SIPOC	30
1.6.4.2. MAPA DE PROCESOS	32
1.6.4.3. CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS.	33
1.6.4.4. INDICADORES DE GESTIÓN.....	34
1.6.4.5. ISO 9001:2015 VS. ISO 9001:2008.....	35
1.6.5. MARCO CONTEXTUAL	37
1.6.5.1. NORMA ISO EN COLOMBIA: NTC-ISO 9001 – 2015.....	38
1.6.5.2. AMBIENTE EMPRESARIAL COLOMBIANO.....	39
1.6.5.3. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	43
1.6.6. METODOLOGÍA	45
1.7. CRONOGRAMA.....	48
CAPÍTULO 2.....	49

2. CONTEXTO ORGANIZACIONAL	49
2.1. ASPECTOS CORPORATIVOS.....	50
2.2. ENTORNO ORGANIZACIONAL	51
2.3. ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS	56
2.3.1. RELACIONES DE STAKE HOLDERS – SUPERMERCADO LA FERIA ..	59
2.4. DIAGNÓSTICO	65
2.4.1. RESULTADOS DIAGNOSTICO GENERAL.	67
2.4.2. PANORAMA DIAGNOSTICO POR CAPÍTULOS	69
2.4.3. CAPÍTULOS 1, 2 Y 3 DE LA NORMA ISO 9001:2015	70
2.4.4. RESULTADOS DEL CAPÍTULO 4: GENERALIDADES DE LA NORMA..	71
2.4.5. RESULTADOS DEL CAPÍTULO 5: LIDERAZGO	73
2.4.6. RESULTADOS DEL CAPÍTULO 6: PLANIFICACIÓN	75
2.4.7. RESULTADOS DEL CAPÍTULO 7: APOYO	78
2.4.8. RESULTADOS DEL CAPÍTULO 8: OPERACIÓN	80
2.4.9. RESULTADOS CAPÍTULO 9: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	83
2.4.10. RESULTADOS DE CAPÍTULO 10: MEJORA.....	85
2.4.11. NIVEL DE CUMPLIMIENTO GENERAL DEL SUPERMERCADO LA FERIA 87	
3. CAPITULO 3	89
3.1.3.1. PLAN DE ACCIÓN PARA LAS NO CONFORMIDADES DEL CAPÍTULO 4: GENERALIDADES DE LA NORMA.	93
3.1.3.1.3. CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS.....	98
TABLA 19: CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS SUPERMERCADO LA FERIA.	99
3.1.3.2. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LAS NO CONFORMIDADES DEL CAPÍTULO 5: LIDERAZGO.	100
3.1.3.2.1. POLÍTICA DE CALIDAD	100
3.1.3.2.2. MODELO DE COMUNICACIÓN DE LA POLÍTICA DE CALIDAD ...	101
3.1.3.2.3. ESQUEMA DE RESPONSABILIDADES ROLES Y AUTORIDADES 102	

3.1.3.3. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LAS NO CONFORMIDADES DEL CAPÍTULO 6: PLANIFICACIÓN.....	103
3.1.3.3.1. PLANEACIÓN ACCIONES DE RIESGO.....	103
3.1.3.3.2. DOCUMENTACIÓN OBJETIVOS DE CALIDAD.....	104
3.1.3.3.3. PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS CAMBIOS.....	105
3.1.3.4. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LAS NO CONFORMIDADES DEL CAPÍTULO 7: APOYO.	106
3.1.3.5. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LAS NO CONFORMIDADES DEL CAPÍTULO 8: OPERACIÓN.....	111
3.1.3.5.1. PROTOCOLO DE ATENCIÓN DEL SGC PARA LOS CLIENTES. ...	111
3.1.3.5.2. PROTOCOLO DE ATENCIÓN DEL SGC PARA LOS PROVEEDORES.	114
ELEMENTO DE COMUNICACIÓN	115
3.1.3.5.3. CONTROL ACTIVIDADES Y MANEJO NO CONFORMIDAD	118
3.1.3.6. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LAS NO CONFORMIDADES DEL CAPÍTULO 9: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	120
3.1.3.6.1. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	122
3.1.3.6.2. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN.....	122
3.1.3.6.3. AUDITORÍA INTERNA.....	123
3.1.3.6.4. REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	124
3.1.3.7. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LAS NO CONFORMIDADES DEL CAPÍTULO 10: MEJORA.	125
3.1.3.7.1. ACCIONES PREVENTIVAS.	125
3.1.3.7.2. ACCIONES DE MEJORA.....	126
3.1.3.7.3. DOCUMENTOS DE REFERENCIA	128
3.1.4. SOSTENIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	129
3.1.5. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL SGC.....	130
3.1.6. RETROALIMENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN DEL SGC.....	131
3.1.7. INDICADORES DE GESTIÓN.....	132

3.1.8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA PROPUESTA IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	134
3.1.9. COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DEL SGC.	135
3.1.9.1. METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN.....	135
3.1.10. BENEFICIOS DEL PROYECTO.....	138
3.1.11. CONCLUSIONES.....	139
3.1.12. RECOMENDACIONES	140
BIBLIOGRAFÍA	141
ANEXOS.....	144

GLOSARIO

ACCIÓN PREVENTIVA: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

CALIDAD: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

EFICACIA: Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

EFICIENCIA: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados

PROCESO: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

REQUISITO: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD: Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

TRAZABILIDAD: Capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración.

ACCIÓN CORRECTIVA: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.

ACCIÓN PREVENTIVA: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente no deseable.

AUDITORÍA INTERNA: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias que al evaluarse de manera objetiva, permiten determinar la extensión en que se cumplen los criterios definidos para la auditoría interna.

CAPACITACIÓN: Conjunto de procesos organizados, relativos a la educación no formal como a la informal dirigidos a prolongar y complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos y el desarrollo de habilidades con el fin de incrementar la capacidad individual.

CLIENTE: Organización, entidad o persona que recibe un producto y/o servicio.

DOCUMENTO: Información y su medio de soporte.

REGISTRO: Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

REPROCESO: Acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla con los requisitos.

RESOLUCIÓN: Acto administrativo por medio del cual, los estamentos gubernamentales contemplan la posibilidad de resolver situaciones jurídicas de contenido o carácter especial.

VALIDACIÓN: Confirmación mediante el suministro de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos para una utilización o aplicación específica prevista.

VERIFICACIÓN: Confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos especificados.

ESPECIFICACIÓN: Documento que establece requisitos.

INSTRUCTIVO: Es una guía que contiene indicaciones muy precisas de cómo realizar diversas actividades.

MEJORA CONTINUA: Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir con los requisitos.

NO CONFORMIDAD: Incumplimiento de un requisito.

PROTOCOLO: Los protocolos en medicina son documentos que describen la secuencia del proceso de atención de un paciente en relación a una enfermedad o estado de salud.

PROCEDIMIENTO: Forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso.

PRODUCTIVIDAD: Relación entre la cantidad de productos elaborados de acuerdo con unas especificaciones dadas, y la cantidad de recursos utilizados en su producción.

ESTRATEGIA: Conjunto de acciones y comportamientos de las personas, equipo y organismo responsable, coordinados y orientados para la consecución de los objetivos establecidos.

INDICADOR: Expresión cualitativa o cuantitativa para medir hasta qué punto se consiguen los objetivos fijados previamente en relación a los diferentes criterios a valorar para una enseñanza determinada(cada criterio se puede valorar con uno o varios indicadores asociados). Dato o conjunto de datos, que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Tipos de procesos.....	33
Tabla 2: Cambios de norma ISO versión 2008 a la 2015.	35
Tabla 3: Cambios norma ISO 9001 versión 2015.	36
Tabla 4: Análisis SIPOC; supermercado – proveedor.....	59
Tabla 5: Análisis SIPOC; supermercado – accionista.....	60
Tabla 6: Análisis SIPOC; supermercado – cliente.	61
Tabla 7: Análisis SIPOC; supermercado – empleados.	62
Tabla 8: Análisis SIPOC; supermercado – sociedad.	63
Tabla 9: Análisis SIPOC; supermercado – estado.....	64
Tabla 10: Resultados generales del Diagnóstico.	67
Tabla 11: Acciones relacionados con el apartado de la norma.....	72
Tabla 12: Acciones relacionados con el apartado de la norma.....	74
Tabla 13: Acciones relacionados con el apartado de la norma.....	77
Tabla 14: Acciones relacionados con el apartado de la norma.....	79
Tabla 15: Acciones relacionados con el apartado de la norma.....	81
Tabla 16: Acciones relacionados con el apartado de la norma.....	84
Tabla 17: Acciones relacionados con el apartado de la norma.....	86
Tabla 18: Plan de mejoras capítulo 4.....	94
Tabla 19: Caracterización de procesos supermercado la feria.	99
Tabla 20: Plan de mejoras capítulo 5.....	100
Tabla 21: Plan de mejoras capítulo 6.....	103
Tabla 22: Plan de mejoras capítulo 7.....	106
Tabla 23: Plan de mejoras capítulo 8.....	111
Tabla 24: Plan de mejoras capítulo 9.....	121
Tabla 25: Plan de mejoras capítulo 10.....	125
Tabla 26: Formato de acciones preventivas y de mejoras.....	128
Tabla 27: Indicadores de gestión	132
Tabla 28: Costo Asesor Externo	136
Tabla 29: Costo por Implementación SGC	136
Tabla 30: Otros Costos por Implementación SGC	137

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Esquema SIPOC	31
Figura 2: Países presentes normas ICONTEC internacional.	39
Figura 3: Evolución del sector industrial en Colombia.	41
Figura 4: Ciclo de mejora continua.	44
Figura 5: Cronograma de actividades.	48
Figura 6: Logo supermercado la feria.	51
Figura 7: Grupo de interés del Supermercado La Feria.	57
Figura 8: Convenciones.	66
Figura 9: Nivel de cumplimiento capítulos norma ISO 9001	69
Figura 10: Nivel de cumplimiento capítulo 4.	71
Figura 11: Nivel de cumplimiento capítulo 5.	73
Figura 12: Nivel de cumplimiento capítulo 6.	76
Figura 13: Nivel de cumplimiento capítulo 7.	78
Figura 14: Nivel de cumplimiento capítulo 8.	81
Figura 15: Nivel de cumplimiento capítulo 9	83
Figura 16: Nivel de cumplimiento capítulo 10	86
Figura 17: nivel de cumplimiento supermercado la feria ISO 9001.....	88
Figura 18: Flujograma del modelo propuesto del SGC.	90
Figura 19: Productos marca propia la feria	91
Figura 20: Mapa de procesos Supermercado La Feria.....	97
Figura 24: Pirámide de funciones	110
Figura 21: Atención al cliente en el supermercado	113
Figura 22: Formato de registro de no conformidades.	119
Figura 23: Flujograma procesos de mejora.	129

ABREVIATURAS

SGC: Sistema de Gestión de Calidad.

ICONTEC: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.

NTC: Norma Técnica Colombiana.

PQRS: Petición, Quejas, Reclamos y Sugerencias.

EDI: Electronic Data Interchange

PHVA: Planear, Hacer, Verificar y Actuar

0. INTRODUCCIÓN

Actualmente, la globalización es un factor influyente en todas las organizaciones, ya sean grandes, medianas, pequeñas o micro. Como consecuencia de esto, las empresas buscan implementar estrategias y planes de acción para poder ajustarse a los distintos cambios que surgen en sus respectivos campos, con el fin de no quedar relegadas por las exigencias de sus mercados, y por sus competidores. Este proceso de ajuste eleva el nivel competitivo de los mercados, teniendo como propósito, darle respuesta a las necesidades existente de una manera satisfactoria.

Una forma de aumentar la competitividad en un empresa, es incrementado los niveles de calidad del producto y/ o el servido ofrecido por la empresa, según corresponda. Para tal fin, se tiene como opción principal, la aplicación de una norma internacional como es la ISO 9001:2015, la cual puede ser aplicada por medio de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad; quien tendrá como función principal, garantizar la aplicabilidad del concepto de calidad en todos los procesos que lleva a cabo la organización, según su actividad económica.

La idea principal de este trabajo es formular una propuesta de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, basado en la norma ISO 9001:2015 en el Supermercado La Feria: una empresa que actualmente tiene gran acogida en su sector, y que podría presentar una tendencia de crecimiento en el futuro, pero que probablemente puede verse afectada en sus intenciones de crecimiento, por no contar con un SGC, el cual puede ser un elemento muy útil en su proceso de colonización de nuevos mercados.

Dentro de la elaboración de esta propuesta, se realizaron análisis de entornos y análisis de stake holders, utilizando herramientas de análisis tales como el Modelo SIPOC. Por otra parte, se realizó un diagnóstico general del estado actual del supermercado con relación a los requerimientos de la norma, con el fin de determinar el grado de oportunidad de la propuesta. Por último, se elaboró un modelo para la implementación del SGC, siguiendo todos los parámetros de la norma en mención, teniendo como objetivo la total aplicación de la norma mediante el SGC, permitiendo mejorar e implementar procesos que ayuden al incremento de los niveles de calidad, en la actividad económica que lleva a cabo el Supermercado La Feria.

1. CAPÍTULO 1

1.1. Pregunta de investigación.

¿Requiere el Supermercado La Feria, una propuesta de implementación de un sistema de gestión de calidad que le permita establecer estrategias de competitividad acordes a las exigencias del mercado actual?

Sistematización de las preguntas de investigación.

- ¿El momento actual de la organización, hace necesario la implementación de un sistema de gestión de calidad?
- ¿Los procesos y procedimientos requeridos al interior del Supermercado La Feria, cumplen en la actualidad los criterios mínimos exigidos por la norma ISO 9001; 2015?
- ¿Cuál es el grado de concordancia entre los procesos y procedimientos existentes en la actualidad, frente a los requisitos de la normas ISO 9001:2015?
- ¿Es posible establecer un plan de mejora de mejoramiento frente a los procesos que desarrolla actualmente el Supermercado La Feria?

1.2. Problema de investigación.

El fin de toda organización debe ser la generación de valor para sus grupos de interés y la búsqueda constante de la maximización de su rentabilidad. Hoy en día el mercado es más competitivo, y el aseguramiento de la calidad y los sistemas de gestión de la calidad se han vuelto aún más relevantes. Con ello, el concepto de calidad ha cobrado un papel preponderante en muchas organizaciones, en los cuales la gestión de la calidad es tomado como eje central del desarrollo de su actividad económica.

En este sentido, cuando se quiere aplicar el concepto de calidad en una organización, se busca hacerlo mediante la creación de un sistema de gestión de calidad, el cual permite un mayor control sobre los procesos de la empresa, que en efecto puede contribuir a un aumento de su rentabilidad; igualmente da pie al cumplimiento de las normas de calidad que rigen su actividad económica, lo que podría llevar a una posible certificación en una norma de calidad.

Sin embargo existen empresas como el Supermercado La Feria: una empresa de comercio ubicada en el municipio de Santander de Quilichao hace más de 20 años, que ha logrado un posicionamiento en el municipio gracias a su buena relación con sus clientes y buen servicio, pero que aún no cuentan con un Sistema de Gestión de la Calidad que le permita aumentar su competitividad y el otorgamiento de poder de negociación, mejorando así las relaciones con sus Stakeholders.

Se visualiza que hoy en día el mercado es cada vez más competitivo. Con esa finalidad, un sistema de gestión de calidad puede ofrecer mejores resultados, tomando como eje central al cliente, que a su vez es quien da sentido a la existencia de un producto o servicio, especialmente en la satisfacción de las necesidades. De aquí que el primer paso para lograr la calidad, es conocer sus necesidades y expectativas. Supermercado La Feria al ser una empresa con buena perspectiva de crecimiento, debe buscar la formulación de un modelo de gestión de calidad acorde a los requerimientos y necesidades de la empresa, para lograr implementar procesos y procedimientos que mejoren la calidad de los productos, y estandarizar dichos procesos realizados por los funcionarios.

Con lo anterior, Supermercado La Feria al no tener implementado propiamente los procesos y procedimientos de calidad en cada una de sus áreas, bajo los estándares de la norma ISO 9001:2015 aprobados para su funcionamiento, puede aumentar el riesgo de la pérdida de clientes, y la no conquista de nuevos mercados, por no tener un sistema que estudie variables técnicas, productivas y administrativas.

1.3. Justificación

La globalización es un factor que influye en la manera como se llevan procesos dentro de una organización, dado que las empresas buscan estándares internacionales para mejorar su competitividad. En este sentido, la globalización enmarca elementos como las normas internacionales que rigen una actividad económica, y ponen en consideración tecnologías que permiten la aplicación de dichas normas.

De igual manera, el acceso que las personas tienen a la información, permite que el cliente potencial conozca en detalle conceptos que las empresas internacionales practican. Este fenómeno es captado por las organizaciones locales, dando pie a una adaptabilidad de principios internacionales de calidad, como es el caso de la norma ISO 9001.

Es por eso que en la actualidad, para enfrentar los retos de competitividad y productividad, las organizaciones requieren modelos de gestión que propendan por la satisfacción de los clientes, y es a través del diseño e implementación de un sistema de gestión de la calidad con base en la norma ISO 9001, como se pueden enfrentar dichos retos.¹

Con la aplicación de la norma, los siguientes aspectos de la empresa tomaran la relevancia correcta:

Responsabilidad de la Dirección

La dirección fortalecerá su compromiso con el desarrollo, implementación y mejora continua del sistema de gestión de la calidad, comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios, estableciendo y manteniendo actualizada la política de la calidad, asegurándose de que se establecen los objetivos de la calidad en todos los niveles de la organización, desarrollando y aplicando un sistema que permita la revisión por la dirección y, finalmente, asegurando a la organización que tendrá los recursos necesarios para ejecutar lo planeado según el sistema.

Gestión de los Recursos

La organización determinara y proporcionara los recursos que el sistema requiera para lograr su efectividad, es decir la eficiencia y eficacia en su implantación. Entre los recursos a suministrar se encuentra el humano, en donde la organización debe asegurarse que sea competente para realizar los trabajos que afecten la calidad del producto o servicio en los que participe, otro de los recursos a proveer es la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto, tales como edificios, espacio de trabajo, equipos y servicios de transporte o comunicación entre otros; Además, se debe asegurar que exista un ambiente de trabajo que le permita al recurso humano desarrollarse adecuadamente.

Realización del Producto o Servicio

En este campo la organización asegurara que se planifique y desarrollen los procesos requeridos para que:

- Se establezcan los requisitos del cliente.

¹ Herramientas efectivas para el diseño e implementación de un SGC ISO 9000:2000. Fontalvo Herrera, Tomas José. ASD 2000.Bogota, 2004.

- Se realice el diseño del producto de manera que se transformen los requisitos en características de calidad del producto.
- Se establezca la metodología adecuada para realizar el producto o servicio de manera que se cumpla con las especificaciones del diseño, incluyendo el control de los dispositivos de seguimiento y de medición necesarios.

En contexto, se tiene que la norma ISO 9001:2015, permite que las empresas logren ejercer un control de sus procesos, generando así un mayor grado de competitividad. Para la correcta aplicación de esta norma se tiene como opción principal el sistema de gestión de calidad.

En este caso, lo que se busca con la propuesta de implementación de un sistema de gestión de calidad es que la empresa Supermercado La Feria, mejore procesos y adapte otros que le permita ser una organización más competitiva de lo que actualmente es.

En este sentido, al apostarle a un sistema de gestión de la calidad con un enfoque basado en procesos, se obtiene que la organización articule sus procesos, procedimientos y tareas de una forma sistémica, logrando un mejoramiento continuo. Como consecuencia, Supermercado La Feria busca mejorar su participación en el mercado, aumentando su competitividad, con el objetivo de generar más ingresos. Es por eso que un sistema de gestión de calidad basado en procesos, sería una herramienta fundamental para el cumplimiento de lo planteado anteriormente.

Se espera que la norma ISO 9001, sea el concepto que marque la pauta para la implementación de un sistema de gestión de calidad en una organización como Supermercado la Feria.

De lo contrario, el Supermercado La Feria se verá expuesto a una posible pérdida de competitividad, al no tener un esquema correcto que le permita satisfacer las expectativas de sus clientes. A lo que conlleve a un Posiblemente desgaste de la motivación y el trabajo en equipo, con lo cual se reducen las posibilidades de alcanzar metas y objetivos de calidad propuestos.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

Diseñar la propuesta de implementación de un sistema de gestión de calidad basado en los requerimientos de la norma ISO 9001: 2015, para el Supermercado La Feria.

1.4.2. Objetivos específicos

- Realizar el análisis de los entornos internos y externos del supermercado, y la relación con sus grupos de interés.
- Desarrollar un diagnóstico que permita establecer la brecha entre los procesos que desarrolla actualmente la organización, y los requerimientos de la norma ISO 9001:2015.
- Definir una propuesta para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, según los requerimientos de la norma ISO 9001; 2015.

1.5. Alcance del problema

El alcance de este proyecto comprende el diseño y documentación para la formulación de un modelo de Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma NTC ISO 9001:2015 en el Supermercado La Feria, en los procesos definidos dentro del SGC representados en norma: planeación gerencial, formulación y administración de proyectos, proyectos de gestión documental y de la información, ventas, mejora continua, recursos humanos, jurídica, comercial y financiero. Se llevarán a cabo una propuesta con cada requisito que la empresa presente incumplimiento.

1.6. MARCOS DE REFERENCIA

1.6.1. Estado del arte

Al respecto del desarrollo de algunas investigaciones relacionadas con el tema central de este ejercicio, se pudo constatar la siguiente información:

A nivel nacional, se encontró un trabajo de grado de estudiantes de Ingeniería Industrial de la Universidad Cooperativa de Colombia del año 2013, en el que

realizan un “diagnóstico de la calidad en los procesos de la empresa TIPIKOS LDTA, enfocado en la implementación de un Sistema de Calidad bajo la Norma NTC – ISO 9001:2008.”²

A juzgar por el título de dicho trabajo, salta a la vista la semejanza del trabajo con el desarrollado actualmente, dado a que es la misma propuesta, pero existe una diferencia: la versión de la norma. Para nuestro caso, se trabaja con la actualización 2015. Lo relevante de esta semejanza, es que en ambos casos se busca o se quiere que la empresa donde se realiza dicho trabajo, se retroalimente de este ejercicio y adquiera ciertas bases para una futura implementación de un sistema de calidad, el cual cuente con todos los parámetros de la norma.

En el entorno internacional, existe un trabajo realizado en Cuba por un ingeniero de la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, en el que se realiza un “Diagnóstico del Sistema de Gestión de la Calidad según la NC ISO 9001:2008”³, aplicado en una entidad dedicada a la prestación de servicios logísticos. En este caso, se tiene que la empresa en la cual se aplica el trabajo, ya cuenta con una certificación anterior, y además ya tiene implementado un sistema de gestión de calidad, contrario a lo que posee la empresa en donde nosotros aplicaremos el trabajo, que no posee ni un sistema de gestión, ni mucho menos la certificación.

Los dos trabajos anteriores fueron aplicados bajo la actualización 2008 de la norma. Pero, se encontró un trabajo de grado, donde se trabaja con el borrador de la actualización 2015 de la norma, realizado en el año 2014 por estudiantes de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira. Es lo más reciente realizado en este tema, bajo la actualización de la norma que se está trabajando. Para este caso, se toma a colusión el siguiente trabajo: “Documentación del Sistema de Gestión de Calidad, bajo los requerimientos establecidos en la Norma ISO 9001:2015 en la empresa Lumicentro.”⁴. Dentro de este marco el trabajo nos brinda un apartado de la norma, razón por la cual es tenido en cuenta en este trabajo de grado.

La información contenida en los trabajos anteriormente mencionados, puede ser tomada en cuenta como punto de partida, y además, como dirección en el desarrollo del trabajo que estamos llevando a cabo. En este sentido, la retroalimentación debe

² Trabajo de grado de Ingeniería Industrial de la U. Cooperativa de Colombia por: García Vásquez, Eduardo – Quevedo Ochoa, Christian Camilo – Ramos Giraldo, Edward Geovani

³ Diagnóstico del Sistema de Gestión de la Calidad según la NC ISO 9001:2008. Por: Ing Arles Segura Maturell

⁴ Trabajo de grado de Ingeniería Industrial de la U. Tecnológica de Pereira por: Sepúlveda Garcés, Óscar David – Villegas Mejía, Daniela.

ser acertada y precisa, teniendo en cuenta que en algunos casos la versión de la norma, no es la misma con la que se trabaja en el nuestro. A pesar de esto, la importancia de la información encontrada no es irrelevante, dado que los objetivos que se buscan alcanzar al finalizar este ejercicio, son los mismos o son semejantes en todos los casos.

1.6.2. Marco teórico

“Somos lo que hacemos día a día. De modo que la excelencia no es un acto sino un hábito”.⁵

La esencia del ser humano incluye en su naturaleza, el concepto de Calidad. Desde los mismos orígenes del hombre, éste ha comprendido que el hacer las cosas bien y de la mejor forma posible le proporciona una ventaja competitiva sobre sus congéneres y sobre el entorno con el cual interactúa. En la actualidad, cambios en el esquema empresarial mundial, como la globalización, conducen a que la calidad deje de tener el contexto de boom o moda que se percibía en años anteriores, para convertirse en una herramienta para la toma de decisiones de obligatorio manejo en cualquier organización que pretenda asegurar su sostenibilidad en el tiempo. Infortunadamente, aunque el concepto de calidad en nuestro medio es relativamente novedoso, en el resto del mundo es un concepto de manejo cotidiano que ha marcado las enormes brechas en el campo industrial entre los países industrializados y los países emergentes. El propósito del presente artículo es evidenciar y comprender el proceso evolutivo de la calidad, visualizando su proceso cronológico y conceptual hasta llegar a la que se conoce hoy en día. Asimismo, en este proceso, identificar los aportes a nivel conceptual y operativo de los intelectuales que con sus ideas ayudaron a construir, lo que el mundo entiende hoy por calidad.⁶

Las organizaciones hoy en día buscan ser más competitivas, y este enfoque no solo se presenta a nivel internacional: las aperturas comerciales que enfrenta Colombia genera en las empresas locales, una ideología empresarial con perspectivas internacionales. Para ello debe darse un enfoque de calidad total, con lo cual un sistema de calidad es la estructura organizativa, las responsabilidades, lo que se

⁵ Ética a Nicómaco. Aristóteles. [en línea]. Proyecto Espartaco <http://www.proyectoespartaco.dm.cl>

⁶ El concepto de Calidad: historia, evolución e importancia para la competitividad. Cubillos Rodríguez, María Constanza Y Rozo Rodríguez, Diego. Revista Universidad de la Salle. Bogotá. 2011.

deben de tener en cuenta, los procedimientos, procesos para llevar a cabo la gestión de la calidad, para lograr la satisfacción del cliente y de la organización misma.

Deming define la calidad como *cero defectos o menos variaciones*, y se basa en el control estadístico del proceso como la técnica esencial para la resolución de problemas, con el fin de distinguir las causas sistémicas y las causas especiales. La búsqueda de la calidad se traduce en costos más bajos, mayor productividad y el éxito en el plano competitivo. Si bien es cierto que a fin de cuentas, quien elabora los productos de calidad es el trabajador, Deming hace más énfasis en el orgullo y la satisfacción de éste en la imposición de metas que sea posible medir. El enfoque general se centra en el mejoramiento del proceso, considerando que la causa de las variaciones en el proceso radica en el sistema, más que en el trabajador.⁷

En ese sentido, se puede afirmar que para poseer una buena productividad en la organización, es fundamental un buen direccionamiento empresarial, la cual conlleva al desarrollo de un conjunto de técnicas que tengan por objetivo mejorar la productividad y la competitividad. Se deben definir varios aspectos a tener en cuenta; unas metas y objetivos claros, logrando establecer un camino a seguir que debe servir hoja de ruta y elemento guía.

Tomando como base el planteamiento de Frederick W. Taylor en 1911 acerca de la teoría de la administración científica, propone definir la tarea de los operarios y especificarles el procedimiento y la relación que debe darse entre tiempos y movimientos. La tarea de control de calidad compete a los supervisores quienes son los encargados de detallar las principales unidades de medida de los procesos, para definir los parámetros de calidad.

Los japoneses no usan la expresión gestión de la calidad (GC), prefieren en cambio utilizar el de control de calidad en la empresa o control de la calidad total.

Por ello en una empresa que practica la Calidad Total, define que cada empleado debe identificar a sus clientes y determinar la mejor manera de satisfacer sus necesidades.

En conjunto, las perdidas en ventas, los costes y las amenazas a la sociedad se suman a la crisis de calidad. La crisis ha estimulado a muchas empresas a

⁷ Frometa Vázquez, Zayas Ramos y Pérez Martínez: *La Gestión de la calidad en los servicios*, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, mayo 2008, [en línea]: www.eumed.net/rev/cccss

reexaminar su enfoque de la calidad. Un descubrimiento importante ha sido que sus problemas de calidad se han planificado así.⁸

Lo anterior, induce a entender que el concepto de calidad va más allá que el simple cumplimiento de ciertas especificaciones, pues esto no asegura que el cliente este satisfecho: un producto o un servicio será de calidad cuando logre satisfacer las necesidades, expectativas y requerimientos del consumidor; por ende, será el quien establezca los parámetros a alcanzar. A su vez, el dinamismo implícito en este punto de referencia significa que la calidad no debe concebirse como un reconocimiento.

La calidad es un elemento relevante para las empresas productoras, comercializadoras y prestadoras de servicios. El relieve de esta filosofía salta a la vista de los empresarios, es por ello que en las organizaciones se vio la conveniencia de introducir un departamento especial a cuyo cargo estuviera la tarea de inspección. A este nuevo organismo se le denominó departamento de control de calidad.

Las empresas bien dirigidas tienden a sobrevivir y crecer. El crecimiento significa aumento de tamaño y consecuentemente de complejidad, necesitan ser administradas para tener éxito en su gestión y a medida que crecen administrarlas se hace más complicado.

Así mismo, y para dar un aseguramiento al proceso de calidad, la organización debe certificarse en la norma, la cual se considera como el reconocimiento formal por parte de otros del sistema de administración de la calidad. En cambio, la acreditación se refiere al reconocimiento formal por una entidad especializada (el organismo acreditador) de que los organismos certificadores son competentes en el conocimiento y aplicación de las normas, de acuerdo al sector específico de negocio. En términos más simples, la acreditación es la certificación de los organismos certificadores

Llegando hoy a una teoría de Calidad Total, que usa los sistemas de Gestión de Calidad basados en reglamentos y procedimientos estandarizados según normas internacionales de aceptación mundial como son las normas de ISO 9000⁹, la certificación ISO 9000 para una empresa determinada no significa la eliminación total de fallas en sus procesos internos, pero ofrece métodos y procedimientos

⁸ JURAN, Joseph Moses. Juran y la planificación para la calidad. Ediciones Diaz de Santos. 1990. Pag. 52.

⁹ La Norma ISO 9001:2015 elaborada por la Organización Internacional para la Normalización . ISO por sus siglas en inglés, *International Standard Organization*

eficaces sistematizados para determinar las causas de los problemas para luego corregirlos y evitar que estos se repitan nuevamente.

La certificación en las empresas representa un mejor posicionamiento e imagen en el mercado.

Un Sistema de Calidad es una herramienta usada por el Control Total de Calidad para asegurar una mejora continua de sus procesos, no es algo que ocurre por sí sólo, necesita una decisión en cuanto a calidad con un compromiso de la alta directiva y el resto de personal, consiguiendo beneficios que permite a la empresa:

- Un mejor trato y comprensión hacia sus empleados (cliente interno)
- Una mayor satisfacción a sus compradores (cliente externo)
- Cometer menos errores
- Anticiparse a los problemas
- Mejor relación con el proveedor
- Mayor innovación o mejoramiento de los procesos
- Generación de un sentido de pertenencia
- Mejor clima organizacional
- Mayor adaptabilidad al medio y su cambio.

Además de ello se reconoce que la interacción entre la calidad, costos y la productividad en los SGC son dependientes entre sí.

Con lo cual la instalación y funcionamiento de un Sistema de Gestión de Calidad dentro de una organización conduce a una mejora en los factores de costos y de productividad, unidos a una mejor calidad. Estos resultados están apoyados por una experiencia mundial, y pueden explicarse de manera sencilla: al tener bajo control la tecnología, los procesos y las operaciones, habrá un mayor flujo de productos fabricados o servicios prestados, dentro de las especificaciones dadas por el cliente, o exigidas por normatividades específicas.¹⁰

Eduardo Cadena Gómez continúa diciendo: “A su vez, esta mayor uniformidad en el producto o servicio, supone que habrá menos desechos, reprocesos, recuperaciones, reparaciones, quejas de los clientes. De esta forma, los costos se reducirán, los productos serán de mayor calidad y por lo tanto de más valor para el

¹⁰ Eduardo Cadena Gómez, Soluciones avanzadas ISO 9001 una visión general, México abril 1996, pag 29.

usuario, serán más fáciles de poner en el mercado y de vender, teniendo como resultado de una disminución de los esfuerzos en la venta”.¹¹

En últimas, se puede concluir que un buen Sistema de Gestión de Calidad redundará en el incremento de la eficacia y de la eficiencia (efectividad) de la organización.

1.6.3. Hipótesis

- ¿A partir del diseño y la aplicación de un instrumento para realizar el diagnóstico, se logrará evidenciar las posibles falencias que tiene la empresa en términos de calidad?
- ¿Cumple la empresa Supermercado La Feria con todos los requerimientos de la norma ISO 9001:2015?
- ¿Requiere la empresa Supermercado La Feria, procesos adicionales para cumplir con los estándares de la norma ISO 9001: 2015?
- ¿La posible implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015, dependerá en gran proporción del diagnóstico a realizar?

1.6.4. Marco conceptual

El tema que se aborda para el desarrollo de este trabajo de grado, abarca distintos términos que son constantemente mencionados en el mismo. Es por ello que a continuación, se darán los significados técnicos de los términos y conceptos más utilizados.

- **Supermercado:** es un establecimiento comercial de venta al por menor que ofrece bienes de consumo en sistema de autoservicio entre los que se encuentran alimentos, ropa, artículos de higiene, perfumería y limpieza.² Estas tiendas pueden ser parte de una cadena, generalmente en forma de franquicia, que puede tener más sedes en la misma ciudad, estado, país.¹²
- **Calidad:** Según Deming, la calidad “es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser

¹¹ Ibid.

¹² Disponible en: [www.Rea AcademiaEspañola.com](http://www.ReaAcademiaEspañola.com) \ «Supermercado» Consultado el 16 de noviembre de 2014.

diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente”.¹³

- **Sistema:** “Un sistema es un conjunto de elementos organizados que interactúan entre sí, esta interacción entre los elementos es vital para que un conjunto de partes pueda ser considerada como si fuera un sistema. En oposición un conjunto de elementos sin interacción entre ellos no puede ser visto como un sistema”¹⁴
- **Certificación:** “Es un procedimiento mediante el cual un tercero otorga una garantía escrita de que un producto, elaboración o servicio está en conformidad con ciertas normas. La certificación se puede ver como un medio de comunicación a lo largo de la cadena de abastecimiento. El *certificado* (por terceros) le demuestra al comprador que el proveedor cumple con ciertas normas, lo cual puede ser más convincente que una garantía del proveedor”.¹⁵

Luego de haber descrito algunos términos que hacen parte de los conceptos, pasaremos a definir los conceptos fuertes, aplicados en el trabajo.

- **Sistema de Gestión de la Calidad:** “Un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) no es más que una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, es planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción del mismo”.¹⁶
- **Diagnóstico:** El diagnóstico de la calidad es un primer paso obligado para poder iniciar un proceso de calidad total. Se trata de la realización de un relevamiento, estimación de recursos y balance, para evidenciar las

¹³ Deming, W. Edwards; “Calidad, productividad y competitividad a la salida de la crisis”; Editorial Díaz de Santos; Madrid, 1989.

¹⁴ UNAD. Conceptualización sobre sistemas y modelos, Lección 3:El Concepto de Sistema. [en línea].

http://datateca.unad.edu.co/contenidos/301126/301126/leccin_3_el_concepto_de_sistema.html

¹⁵ Departamento Económico y Social de la Fao (*Food and Agriculture Organization of the United Nations*). “Las normas sociales y ambientales, la certificación y el etiquetado de cultivos comerciales” [en línea]. <http://www.fao.org/docrep/008/y5136s/y5136s07.htm>

¹⁶ Mateo, Rafael José. Sistemas de Gestión de la Calidad [en línea]. <<http://www.gestiopolis.com/sistemas-gestion-calidad/>>

fortalezas y debilidades de la organización en aspectos económicos, técnicos y sociales. para poder definir sobre una base realista la política de calidad que luego se pondrá en práctica. Es un examen metódico de las prácticas y medios puestos en acción con la finalidad de identificar y priorizar oportunidades de mejora de la calidad y de disminución de los costos de la no calidad.

- **Stakeholders o Grupos de interés:** Se define como cualquier persona o entidad que es afectada o concernida por las actividades o la marcha de una organización; por ejemplo, los trabajadores de esa organización, sus accionistas, las asociaciones de vecinos afectadas o ligadas, los sindicatos, las organizaciones civiles y gubernamentales que se encuentren vinculadas, etc.
- **Calidad Total:** “Se entiende como la aplicación de los principios de la gestión de la calidad al conjunto de actividades y personas de la organización, no sólo a la realización del producto o servicio que se entrega al cliente.

De esta manera, el enfoque al cliente se dirige también al cliente interno por lo cual la organización debe perseguir la satisfacción del cliente de sus productos y servicios y también la satisfacción de los empleados. De igual modo, la mejora continua no se dirige únicamente a la mejora de los procesos productivos sino a la mejora de todos los procesos de la organización.”¹⁷

- **Certificaciones de Calidad:** “Están relacionadas con el establecimiento previo de una norma o referencial entre todas las partes que tienen interés sobre un producto como pueden ser proveedores, compradores y usuarios, o gobiernos, entre otros. De esta manera, una vez alcanzado un consenso sobre las características básicas y mínimas que tiene que tener un producto o servicio, se llega a la certificación. Así, la certificación de calidad será el resultado de un proceso en el que una serie de auditores calificados de una entidad de certificación acreditada para ello garantice que un producto o un sistema de gestión se ajustan a las características de la norma que se ha tomado como referencia”.¹⁸

¹⁷ Asociación Española para la Calidad. Calidad total [en línea]. <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/calidad-total>

¹⁸ Gazsi, Peter. ¿Qué son las certificaciones de calidad? [en línea]. <<http://www.gestiopolis.com/que-son-las-certificaciones-de-calidad/>>

- **Norma ISO 9001:** “La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

El objetivo de la ISO es llegar a un consenso con respecto a las soluciones que cumplan con las exigencias comerciales y sociales (tanto para los clientes como para los usuarios). Estas normas se cumplen de forma voluntaria ya que la ISO, siendo una entidad no gubernamental, no cuenta con la autoridad para exigir su cumplimiento”.¹⁹

La ISO ha dispuesto una estructura común para la redacción de normas de sistemas de gestión. El objetivo es que sean consistentes, de fácil lectura e integración, acorde al siguiente esquema de contenido (elaborado a partir de ISO, 2015):

- ✓ **Contexto de la organización:** Este nuevo requisito considera los requerimientos necesarios para establecer el entorno de la organización en cuanto a partes interesadas, obligaciones de cumplimiento legal-reglamentario y el alcance del sistema de gestión implementado. El objetivo es lograr que el sistema forme parte integral de la estrategia, promoviendo así el alineamiento con las necesidades y retos del negocio. Adicionalmente, se solicita determinar los riesgos de los procesos y establecer medidas para su mitigación.
- ✓ **Liderazgo:** Se mantiene el requisito que garantiza el compromiso de la alta dirección en temas de política, asignación de autoridad y responsabilidades, incluyendo responsabilidad de gestionar los procesos identificados en la empresa.
- ✓ **Planificación:** En la cláusula 6 se establece como parte de la gestión del cambio en el sistema, la identificación de los riesgos y las acciones

¹⁹ ¹⁹ León Ávila, Bitaliana. La importancia de la Calidad en las Empresas [en línea]. <https://www.emprendices.co/la-importancia-la-calidad-las-empresas/>

a seguir, para prevenir o reducir los efectos no deseados.

- ✓ **Apoyo:** La gestión de los recursos necesarios para el sistema de gestión, considera a partir de esta nueva versión, los conocimientos que la organización ha generado a partir de su existencia, propiedad intelectual; conocimientos adquiridos con la experiencia; lecciones aprendidas ante fracasos, proyectos de éxito, entre otros ejemplos.
- ✓ **Operación:** Como parte de la comunicación con el cliente, la norma ha incluido la identificación de contingencias en caso de ser necesarias para la mejora. Igualmente, en el apartado sobre este tema se especifica el control para procesos, productos y servicios suministrados externamente por los proveedores.
- ✓ **Evaluación del desempeño:** La cláusula 9 incluye mecanismos para evaluar el desempeño de la organización incluyendo las acciones establecidas para abordar los riesgos identificados.
- ✓ **Mejora:** Finalmente, se indican requisitos para mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad que se presentan con un mayor detalle.

1.6.4.1. Esquema SIPOC

La definición de un proceso en la estructura básica que debe de existir para identificar la interrelación y delimitación de los procesos y como una entrada para la optimización de los mismos.

SIPOC es una herramienta que consiste en un diagrama, que permite visualizar al proceso de manera sencilla y general, este esquema puede ser aplicado a procesos de todos los tamaños y a todos los niveles, incluso a una organización completa.

A través de la vinculación de estructuras SIPOC de un extremo a otro dentro de la empresa, podemos identificar la interrelación que tiene los procesos de toda la organización, ya que podemos visualizar como el resultado de un proceso se convierte en la entrada de otro, y así sucesivamente, de tal manera que, al final podemos visualizar a toda la organización como un conjunto de procesos interrelacionados.

Descripción de las características Diagrama SIPOC:

- Qué es necesario como entradas para que se ejecute el proceso
- Quién proporciona las entradas para el proceso
- Quién es el verdadero cliente del proceso
- Qué necesita el cliente del proceso
- Cuál es el propósito y el alcance del proceso
- Cómo medir el rendimiento del proceso
- Cuáles de las actividades del proceso aportan valor para el cliente o el negocio

SIPOC significa:

Figura 1: Esquema SIPOC

S	•Supplier-Proveedores
I	•Input-Entradas
P	•Process-Proceso
O	•Output-Salidas
C	•Customer-Clientes

Fuente: Asociación española para la calidad

- Supplier (proveedor): El que proporciona las entradas al proceso; puede ser una persona u otro proceso.
- Input (entrada): Material, información, datos, documentación, servicio que se necesita para realizar las actividades del proceso.
- Process (proceso): Una secuencia de actividades que añaden valor a las entradas para producir las salidas.
- Output (salida): Producto, servicio, información, documentación que es importante para el cliente.
- Customer (cliente): El usuario de la salida del proceso.

SIPOC pasó por paso:

- A. Proporcionar un área en la que el equipo pueda fácilmente dibujar y modificar el diagrama. Esto puede ser una pizarra blanca, pantalla en la que se proyecta el diagrama si se hace a través de una herramienta, rotafolio, etc.
- B. Dibujar el mapa del proceso empezando de las 4 o 5 actividades a más alto nivel. Puedes dibujar cada actividad debajo del rol que la ejecuta.
- C. Identificar las salidas (Outputs) del proceso.
- D. Identificar a los clientes que van a recibir estas salidas del proceso.
- E. Identificar las entradas (Inputs) que se necesitan para realizar el proceso correctamente.
- F. Identificar a los proveedores (Suppliers) de las entradas necesarias.

Esta herramienta será usada en la revisión de los procesos con el personal de la empresa, es decir se realizarán reuniones con el equipo para el levantamiento de los procesos y definirlos con los usuarios claves.

1.6.4.2. Mapa de procesos

“Un mapa de proceso es un conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida aportando valor añadido para el cliente o usuario. Los recursos pueden incluir: personal, finanzas, instalaciones, equipos técnicos, métodos, etc.

El propósito que ha de tener todo proceso es ofrecer al cliente/usuario un servicio correcto que cubra sus necesidades, que satisfaga sus expectativas, con el mayor grado de rendimiento en coste, servicio y calidad.

Los resultados deseados en los procesos dependen de los recursos, la habilidad y motivación del personal involucrado en el mismo, mientras los procedimientos son sólo una serie de instrucciones elaboradas para que las siga una persona o conjunto de personas.

Un mapa de procesos es un diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos de una organización, los procesos se pueden identificar como:

- ✓ Procesos Gerenciales/Directivos/Estratégicos
- ✓ Procesos Misionales/Operacionales/Realización
- ✓ Procesos de Apoyo/Soporte

- ✓ Procesos de Evaluación/Seguimiento y Medición.”²⁰

Tabla 1: Tipos de procesos

Tipo De Proceso	Finalidad
Estratégicos	Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto, se ejecutan en las organizaciones para planificar, organizar y controlar los recursos. Son aquellos mediante las cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define los objetivos.
Operativos	Constituyen las actividades primarias de la cadena de valor y afectan el objetivo central de la organización en relación con la satisfacción del cliente, son propios de la actividad de la empresa. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.
De apoyo	Constituyen actividades que permiten el funcionamiento de los procesos operativos y estratégicos, son los que proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos clave se puedan llevar a cabo.

Fuente: Autores

1.6.4.3. Caracterización de procesos.

Un proceso en sí posee diversas características que debieran reconocerse debido a que explícita o implícitamente está rodeada de elementos que condicionan su desempeño e influyen en la calidad de sus resultados.

Para la correcta conceptualización de un proceso se requiere que éste se reconozca a través de la asignación de un nombre propio. En el diseño de un proceso se debiesen reconocer los siguientes atributos:

²⁰ MILLER Jones, Universidad de Cádiz, mapa de procesos, enero del 2009, Disponible en internet: http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/2__Mapa_de_Procesos_1.pdf

1. un responsable (o dueño) a cargo de su gestión y que debiera reconocerse como un actor relevante durante el proceso de toma de decisiones en el ámbito que le corresponde.
2. la existencia de misión, objetivos e indicadores que permitirán evaluar su desempeño futuro del proceso.
3. la individualización de proveedores (que aportan los recursos al proceso) y de entradas (que representarían los diferentes tipos de insumos).
4. la individualización de los recursos para que el proceso pueda desenvolverse en el tiempo.
5. procedimientos, formularios y registros para evidenciar que el proceso se desarrolla y comporta según lo planificado, y por último.
6. la individualización de salidas y clientes de un proceso.

En la medida que todos estos atributos o características estén reconocidas en forma explícita contribuirá a que los involucrados en el desarrollo de un proceso reconozcan sus ámbitos de responsabilidad e involucramiento, disminuyendo así la posibilidad que ante la ocurrencia de una eventualidad”.²¹

1.6.4.4. Indicadores de gestión.

Un Indicador es un distintivo que permite señalar el grado de cumplimiento de una misión o de una acción encomendada, o el logro de un objetivo. Los indicadores en la gerencia son aquellos distintivos que permiten monitorear o hacer seguimiento de que los propósitos se han logrado o en qué grado de ejecución se encuentran.

Los indicadores pueden ser: de impacto y estos miden el logro asociado con el desarrollo de la sociedad, y de resultados y estos miden el logro asociado con el producto. Un indicador de gestión es una herramienta que permite medir la evolución de una organización, o calcular el logro de objetivos sociales e institucionales.²²

²¹ TORRES, Carlos. Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. Tabla 2 finalidad de los objetivos principales. En: Ingeniería Industrial. Mayo – agosto de 2014, vol. 35, n°2., p. 164

²² CASTAÑO Juan, ARIAS Leonel, LANZAS Ángela. Un cuadro de mando integral para la gestión del conocimiento. En: Scientia et Technica, Universidad Tecnológica de Pereira. Agosto de 2006. Vol. 2. N° 31, p. 153.

1.6.4.5. ISO 9001:2015 vs. ISO 9001:2008

Inicialmente se deben comprender los cambios incluidos en la norma y su impacto en el sistema de gestión de una organización. Mediante un análisis, es posible dimensionar los requisitos que deberán implementarse o mejorarse o las prácticas organizacionales que a partir de este momento formarán parte del sistema de gestión, como podría ser el caso de la planificación estratégica, gestión de riesgos, entre otras prácticas.

Tabla 2: Cambios de norma ISO versión 2008 a la 2015.

ISO 9001: 2008		ISO 9001:2015
4. Sistema de gestion de calidad	➡	4. Contexto de la organización.
5. Responsabilidad de la organización	➡	5. Liderazgo.
6. Gestión de los recursos	➡	6. Planificacion.
7. Realizacion del producto	➡	7. Soporte
8. Medicion, analisis y mejora.	➡	8. Operación
Nueva sección.	➡	9. Evaluación del desempeño
Nueva sección.	➡	10. Mejora

Fuente: Autores.

Muchas personas sienten una comprensible curiosidad sobre la manera en que la nueva norma ISO 9001:2015 es comparada contra la existente ISO 9001:2008. A continuación se mostraran la comparación más detallada, y así se poder determinar que gran parte de la nueva norma ISO 9001:2015 ya ha estado presente en la norma actual ISO 9001:2008. El cambio más evidente es que la norma 2015 se presenta en 10 apartados requeridos.

Tabla 3: Cambios norma ISO 9001 versión 2015.

Versión 2015	¿Qué significa el cambio?
La palabra “riesgo” aparece 18 veces en el borrador.	Se hace visible un nuevo enfoque hacia la permanencia del negocio. También es indispensable especificar todos los riesgos por adelantado y establecer estrategias para mitigar o eliminarlos.
Se incrementa el nivel de detalle en la información en cuanto a procesos y controles, expectativas, identificación de partes interesadas y de los riesgos que podrían enfrentar.	Se busca entender más a la organización, su contexto, así como las necesidades y expectativas de las partes interesadas para reducir o limitar el riesgo.
No es indispensable contar con un manual de la calidad. Sin embargo, los documentos necesarios para el SGC (planificación, operación y control de procesos) continúan siendo obligatorios.	Se logra una arquitectura de documentación simplificada y sustentada en plataformas tecnológicas.
Cambia su título por “Planificación” e incorpora: acciones para trabajar con riesgos y oportunidades, estructura de objetivos de la calidad y de un proceso de planificación, y planificación para el cambio.	Se puntualiza sobre cómo se hará frente a los riesgos y oportunidades; al igual que el proceso de planeación para cumplir con los objetivos de la calidad.
Cambia su nombre a sección 7 “Soporte” e incluye los requerimientos 6.3, 6.4 (infraestructura, ambiente de trabajo) de la versión 2008, y una versión menos exigente del 7.6 (calibración); así como información documentada y sus controles, conocimiento, y competencia, conciencia y comunicación.	La información documentada muestra por qué los instrumentos que están siendo utilizados son los adecuados y cómo son controlados. También ayuda a puntualizar sobre las habilidades de los líderes.
Ahora se indica sólo como “Desarrollo”. Además, la sección no es tan detallada y reduce los requerimientos considerablemente.	Se tiene mayor flexibilidad para diseñar un programa tan intenso, detallado o conveniente como sea necesario, siempre y cuando tome en consideración los riesgos asociados con el desarrollo del producto o servicio.
Cambia su nombre a sección 8 “Operación” e involucra aspectos actualizados de la sección 7 (versión 2008) –menos el aspecto de calibración–, y del punto 8.3 (control del producto no conforme). El proceso de compra ahora se llama “control de provisión externa de bienes y servicios”.	Se dedica más espacio para comprender aspectos del proceso de producción y operación.
El punto 8.5 se convierte en “Desarrollo de bienes y servicios” y no tiene una cláusula de acción preventiva.	Se utiliza toda la norma como herramienta de prevención de riesgos.
Introduce la sección 10 como “Mejora”, enfocada en temas de conveniencia, adecuación y efectividad del SGC.	Se explica cómo ciertas acciones o resultados serán mejor con el paso del tiempo, respondiendo a la necesidad de acciones correctivas y de no conformidad relacionadas con quejas del cliente, por ejemplo.

Fuente: TÜV Rheinland México

Se busca que la terminología anterior, lleve al fácil entendimiento de los resultados que se quieren alcanzar con este trabajo. Además, de servir como sustento o justificación del mismo ejercicio.

1.6.5. Marco contextual

A lo largo de este trabajo, se ha hecho notar la intención y el objetivo a cumplir del mismo. No obstante, en muchas ocasiones este ítem no queda tan claro, o se debe profundizar más en él. Por lo anterior, se hará un énfasis en el cual se busca complementar la información que se ha dado en pro del entendimiento de la intención de este ejercicio.

Un diagnóstico es un punto clave en la intención de implementar un sistema de gestión de calidad basado en la normativa internacional, para ser más precisos, en la norma ISO 9001. El diagnóstico incluye dentro de su desarrollo, actividades de análisis de información suministrada por las observaciones que se realizan a los procesos actuales de la empresa. El objetivo de este análisis, es conocer el estado de dichos procesos, lo cual define la inclusión o no de los mismos, en la implementación del sistema de gestión de calidad.

La importancia de este análisis empieza a ser más notoria, cuando se realiza la comparación del estado actual de los procesos existentes en la empresa, con los requerimientos que dicta la norma en la cual se basa el sistema de calidad. Es fundamental, que el procesamiento de la información sea correcto.

Como anteriormente se ha dicho, la norma base para la implementación del sistema de gestión de calidad, y con la cual se realiza la comparación, es la Norma ISO 9001. Tengamos en cuenta que esta norma, está sujeta a una serie de actualizaciones, las cuales determinan el tipo de procesos y actividades a tener en cuenta. La versión publicada en noviembre de 2015, es con la que se va a trabajar.

Para conocer un poco más de la naturalidad de la norma, vamos a agregar lo siguiente:

“ISO 9001: 2015 establece los criterios para un sistema de gestión de calidad y es la única norma en la familia que puede ser certificada para (aunque esto no es un requisito). Puede ser utilizado por cualquier organización, grande o pequeña, independientemente de su campo de actividad. De hecho, hay más de un millón de empresas y organizaciones en más de 170 países certificados con la norma ISO 9001.

Esta norma se basa en una serie de principios de gestión de calidad, incluyendo una fuerte orientación al cliente, la motivación y la implicación de la alta dirección,

el enfoque de procesos y la mejora continua. El uso de la norma ISO 9001: 2015 ayuda a asegurar que los clientes obtengan productos consistentes y de buena calidad y servicios, que a su vez trae muchos beneficios para el negocio”.²³

1.6.5.1. Norma ISO en Colombia: NTC-ISO 9001 – 2015

La NTC: Norma Técnica Colombiana, que se define como: *el documento establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido, que suministra, para uso común y repetido, reglas, directrices y características para las actividades o sus resultados, encaminadas al logro del grado óptimo de orden en un contexto dado. Las normas técnicas se deben basar en los resultados consolidados de la ciencia, la tecnología y la experiencia y sus objetivos deben ser los beneficios óptimos para la comunidad.*²⁴

En el contexto colombiano el organismo reconocido encargado de esta Norma Técnica es: ICONTEC (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación) Fundado el 10 de mayo de 1963, que mediante Decreto 2269 de 1993 es reconocido como el Organismo Nacional de Normalización pero que desde 1991 ICONTEC Colombia, trabaja conjuntamente con el sector empresarial nacional e internacional en la certificación de sistemas de gestión, es líder en la certificación de sistemas de gestión en el país y gestiona actividades de certificación en países de Centro y Sur América como Ecuador, Perú, Chile, Bolivia, El Salvador, Estados Unidos, Guatemala, Nicaragua, Costa Rica, Honduras, Panamá, Venezuela y República Dominicana.

Con el fin de dar una respuesta y desarrollo a la apertura de los mercados, la negociación de los acuerdos de libre comercio y las nuevas necesidades de los empresarios de América y el Caribe, ICONTEC maneja oficinas en Colombia, Ecuador, Perú, Chile, El Salvador, Guatemala, Honduras Panamá, Costa Rica, Nicaragua, República Dominicana, México, Bolivia y próximamente en Brasil, lo cual convierte a ICONTEC en un organismo de Certificación y formación, líder en el mercado del continente.

²³ ISO (International Organization for Standardization). ISO 9000 – Gestión de la Calidad. [en línea]. http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm

²⁴ MINISTERIO DE TRANSPORTE. GLOSARIO. Tomado de <http://web.mintransporte.gov.co/consultas/mercapeli/Glosario/Glosario.htm>

Figura 2: Países presentes normas ICONTEC internacional.



Fuente: <http://www.icontec.org>

ICONTEC como organización está respaldada al encontrarse acreditada con: la Junta Nacional de Acreditación de ANSI - ASQ (ANAB), con el Instituto Americano de Normas Nacionales (ANSI) de Estados Unidos, con la Asociación Alemana de Acreditación (TGA), con el Instituto Nacional de Normalización (INN) de Chile, y con el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi) de Perú. ICONTEC Adicionalmente pertenece a IQNet²⁵, la más importante red internacional de certificación del mundo, la cual promueve el reconocimiento de los certificados de sistemas de gestión en el ámbito internacional.

1.6.5.2. Ambiente empresarial colombiano

El desarrollo empresarial colombiano se ha visto en desarrollo gracias a las empresas fundadas en las primeras décadas del siglo XX y en la década de los

²⁵ El más grande proveedor mundial de certificaciones en sistemas de gestión. Se compone de 36 organismos miembro con más de 2000 subsidiarias distribuidas a nivel global. [en línea]: <http://iso9000consultores.blogspot.com/2012/02/conoce-que-es-iqnet.html>

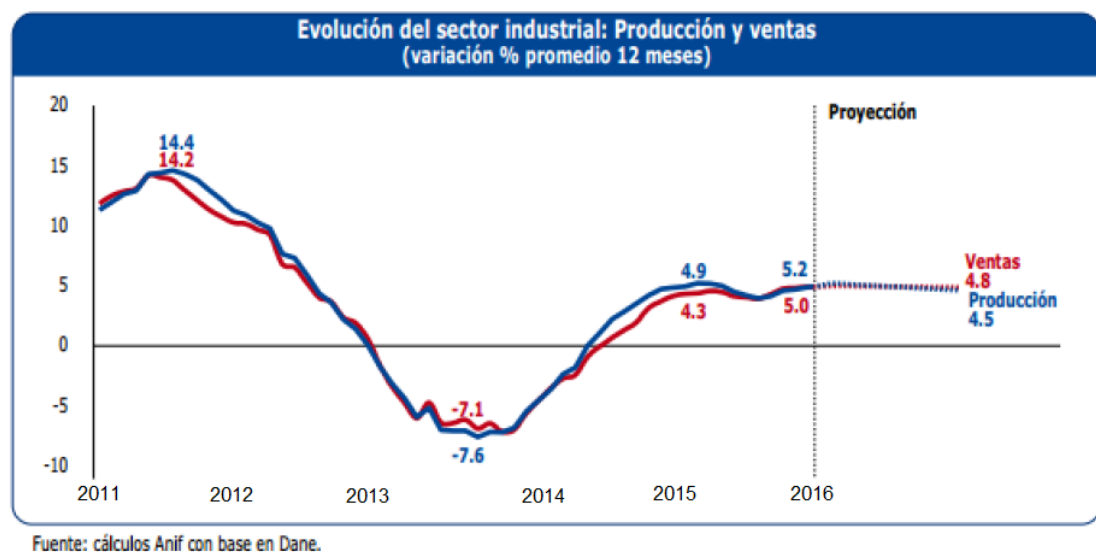
cuarenta. La modernización económica que rigió aquellos años, gracias a la unión de distintos fenómenos, entre ellos la sustitución de importaciones promovida en buena parte por efecto de las dos guerras mundiales, permitió que surgieran y se consolidaran empresas que hoy se encuentran entre las mayores del país. Muchas de esas hoy grandes compañías se originaron en pequeños talleres artesanales que se conformaron en sociedades con mayor capital y control sobre las materias primas, la competencia y el mercado a lo largo de los años.

En la actualidad el desarrollo empresarial colombiano está conformado por las micro, pequeñas y medianas empresas llamadas también Mipymes, son actores estratégicos en el crecimiento de la economía, la transformación de la estructura productivo industrial nacional y el mejoramiento de la posición competitiva del país. Además, las Mipymes contribuyen a reducir la pobreza y la inequidad, al ser alternativas de generación de empleo, ingresos y activos para un gran número de personas.

Pero Colombia no le ha dado la importancia que se merece este sector, se ha rezagado en su inclusión en la economía globalizada, Adicionalmente ha registrado una dinámica baja de la productividad y alta informalidad por parte de las empresas. Por ende, es necesario continuar con la implementación de la política de Internacionalización y con la de desarrollo empresarial de calidad adoptando medidas necesarias y alternativas como lo es la NTC ISO 9001 - 2015.

La política industrial ha evolucionado para abarcar todas las actividades empresariales, Colombia cuenta con la política Industrial que busca crear el entorno adecuado para el desarrollo de las empresas: se denomina “Desarrollo empresarial”. Esta política está enfocada en la competitividad.

Figura 3: Evolución del sector industrial en Colombia.



Fuente: BANCOLDEX

Durante el año 2016, la industria colombiana ha logrado recuperar buena parte del dinamismo perdido durante la crisis de 2008-2009. En efecto, a pesar de mostrar algunos signos de desaceleración durante el segundo trimestre del 2013, la producción y las ventas industriales comenzaron a tomar nuevo impulso a partir de agosto de 2014.²⁶

El sector industrial en Colombia actualmente está conformado por micro, pequeñas, medianas, y grandes empresas, según el directorio empresarial Businesscol en total hay 3711 empresas distribuidas de la siguiente forma:

- Empresas colombianas: 3419
- Empresas no colombianas: 292

Las empresas Colombianas que actualmente no cuentan con el mejor ambiente para ver ganancia en su desarrollo y que la competitividad se hace cada vez más difícil, a partir de acuerdos de libre comercio y las mismas condiciones sociales que posee el país, (Colombia no se destaca por su industria sino por su sector agropecuario) al adquirir la certificación NTC-ISO 9001 – 2015, adquieren un reconocimiento sobre su sistema de gestión de la calidad, que declara que la

²⁶ Sergio Clavijo Con la colaboración de Alejandro Vera y Alejandro Fandiño, 2012 . Tomado el 15 de Septiembre de 2013 de [en línea]: <http://anif.co/sites/default/files/uploads/Ene16-12.pdf>.

organización opera de manera efectiva cuando por medio de la norma se han definido metas corporativas claras; el logro de estos objetivos se reflejará en resultados medibles, basados en indicadores de resultado eficientes y procesos transparentes.

La mejor prueba de la capacidad de la calidad de una organización es la mejora continua. Un sistema de gestión de calidad certificado según ISO 9001 dentro de las empresas Colombianas ayuda a:

- Ganar la confianza del cliente
- Aumentar la satisfacción del cliente
- Fomentar la motivación de los empleados frente a la calidad
- Definir claramente las responsabilidades
- Tomar decisiones basadas en hechos
- Establecer procesos de la empresa eficiente y eficazmente
- Minimizar el riesgo corporativo
- Iniciar la mejora continua
- Ahorrar tiempo y costos de operación
- Prevenir los errores en lugar de corregirlos
- Mejorar la imagen corporativa
- Reducir las brechas de información
- Ser capaces de reaccionar ante las condiciones cambiantes del mercado anticipadamente

¿Por qué es importante la certificación?

Las certificaciones permiten demostrar que se cumple con los requisitos técnicos establecidos Internacionalmente, asegurar que los bienes y servicios cumplen con los requisitos obligatorios relacionados con las salud, seguridad y medio ambiente. Permite una evaluación a proveedores más sencilla y efectiva, condicionando a estos siempre a la mejora continua, ademas brinda un prestigio Internacional.

1.6.5.3. Medición, Análisis y Mejora²⁷

El sistema debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora requeridos para demostrar en todo momento la conformidad del producto y del sistema de gestión de la calidad, mejorando continuamente su efectividad, es decir su eficiencia y eficacia. Se incluye aquí lo correspondiente al seguimiento y medición de la satisfacción del cliente, del sistema, de los productos y los procesos, el control del producto no conforme, el campo correspondiente al análisis de los datos y la mejora continua utilizando su política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías y las acciones correctivas y preventivas resultantes del análisis de esos datos.

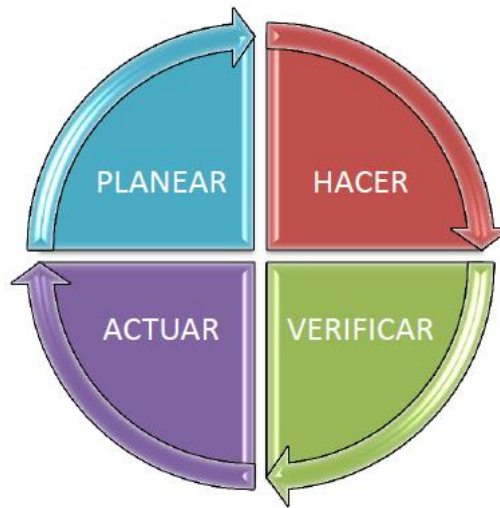
Ciclo de mejora continúa

La norma recomienda la metodología conocida como PLANEAR-HACER-VERIFICAR-ACTUAR (PHVA) para evaluar los procesos, esta metodología se describe brevemente así:

- **Planear:** Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- **Hacer:** Implementar los procesos.
- **Verificar:** Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- **Actuar:** Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

²⁷ ICONTEC; compendio normas fundamentales sobre gestión de la calidad y documentos de orientación para su aplicación / ntc-iso 9001:2015 / generalidades y aplicación; cuarta edición, 2015.

Figura 4: Ciclo de mejora continua.



Fuente: W. E. Deming, Ciclo PHVA

Como toda norma que rige actividades ya sean productivas, económicas o de otra índole, posee una serie de principios, los cuales son:

- **“Enfoque al cliente:** las organizaciones dependen de sus clientes, por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
- **Liderazgo:** los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse en el logro de los objetivos de la organización.
- **Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de la organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

- **Enfoque de sistema para la gestión:** identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.
- **Mejora continua:** la mejora continua del desempeño global de la organización, debe de ser un objetivo permanente de esta.
- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:** las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y en la información previa.
- **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor”.²⁸

Salta a la vista con lo anterior, la importancia que tiene un sistema de gestión de calidad en una organización. Para las empresas, no es obligatorio contar con la certificación de calidad en su sistema, pero para lograr una competitividad alta puede ser indispensable este elemento.

1.6.6. Metodología

El estudio en el cual se desarrollara el trabajo será de tipo descriptivo, cuantitativo y cualitativo, ya que la información requerida para este caso se obtendrá por medio de listas de chequeos sobre los requerimientos de la norma ISO 9001:2015, para su posterior tabulación, además de entrevistas a los empleados y observación de los procesos más relevantes de la empresa.

Las investigaciones de tipo descriptivo se caracterizan por: describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, -comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones

²⁸ Yáñez, Carlo M. Sistema de Gestión de la Calidad en base a la norma ISO 9001. [en línea] www.internacionaleventos.com

y se mide cada una de ellas independientemente, para así -y valga la redundancia- describir lo que se investiga”²⁹.

Como resultado esta metodología proporcionará la información correcta del diagnóstico, el cual permitirá identificar la situación actual de la empresa frente a los requisitos de la norma ISO 9001:2015

- **Método de investigación.**

El método de estudio es deductivo y de observación, ya que partirá de una caracterización general de los requerimientos que plantea el entorno empresarial en cuanto a satisfacción al cliente vía Sistemas de Gestión de Calidad representados en normas de estandarización internacional, para planear un Sistema de Gestión de Calidad para la *Empresa Supermercado La Feria*, apoyando el estudio en entrevistas y observación de los procesos de la empresa y su Talento Humano, confrontando cada ítem de la Norma ISO 9001:2015 para obtener así, un diagnóstico con la finalidad de identificar debilidades y fortalezas, y formular posteriormente estrategias y planes de acción en relación al sistema de gestión de calidad.

- **Fuentes Primarias.**

Para obtener la información, se utilizará la técnica de la observación de los procesos existentes dentro de la organización. La entrevista será llevada a cabo frente al personal del área técnica que posee conocimientos específicos del proceso de almacenamiento, distribución y comercialización de los productos; por medio de un cuestionario que mostrará la situación actual del Supermercado La Feria.

La entrevista se aplicará mediante un formato estandarizado de preguntas cerradas, donde los encuestados responderán de acuerdo a los requisitos exigidos por la Norma ISO 9001:2015. Como resultado de este ejercicio, se obtendrá información de manera clara y precisa, así como también permitirá establecer el grado de participación y compromiso de la alta dirección frente a la situación actual de la empresa.

Para el diagnóstico inicial de la empresa, se emplea en primer lugar una lista de chequeo estructurada que permita evaluar el estado de funcionamiento de la empresa conforme a los requisitos exigidos por la NTC ISO 9001:2015.

²⁹ Ibíd. definición del tipo de investigación a realizar: básicamente exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa. Disponible en: http://www.upsin.edu.mx/mec/digital/metod_invest.pdf

Como herramientas para el tratamiento de la información se cuenta además con la aplicación de entrevistas semi-estructuradas, tablas y gráficos analizados en Excel.

- **Fuentes Secundarias.**

La planeación del sistema de gestión de la calidad se hará utilizando como referencia la norma ISO 9001:2015, trabajos de grado de temas similares y otros trabajos de investigación, recopilaciones bibliográficas las cuales permitirán sustentar el marco teórico, que es la base de la investigación.

Por ello Sabino, expresa que: “La etapa inicial consiste en conocer y explorar todo el conjunto de fuentes que pueden resultarnos de utilidad. Estas fuentes pueden ser libros, artículos científicos, revistas, publicaciones y boletines diversos, y en general toda la rica variedad de material escrito que frecuentemente puede encontrarse sobre cualquier tema. La mejor manera de tener un panorama respecto a este universo de publicaciones es acudir a centros de documentación y bibliotecas, utilizando los ficheros de que éstas disponen y haciendo consultas sistemáticas mediante bases de datos computarizadas.”³⁰

Como también la información suministrada a través de Internet, especialmente la página web www.iso.org, textos de teorías administrativas y el texto guía de metodología de la investigación de Carlos Méndez.

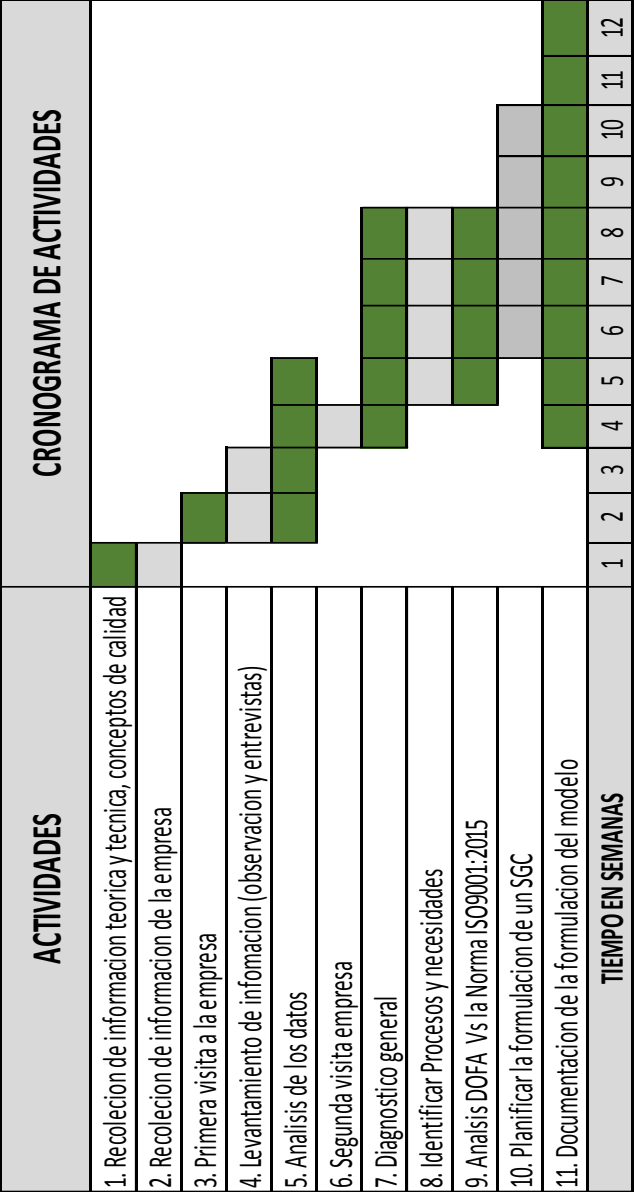
Una vez obtenida la información de las diferentes entrevistas al personal escogido en cada área y la observación de los procesos, se procederá a realizar el diagnóstico con base en el cual se desarrollará un plan de acción estratégico para la implementación del sistema de gestión de la calidad de acuerdo a la norma ISO 9001:2015.

³⁰ SABINO Carlos, El proceso de investigación. Ed Panapo. Caracas. 1992. Pag 70.

1.7. Cronograma

A continuación, se ilustra el cronograma de actividades a seguir en el desarrollo del trabajo.

Figura 5: Cronograma de actividades.



Fuente: Autores

CAPÍTULO 2

2. Contexto organizacional

El Supermercado La Feria fue creado en junio de 1985 a través de una sociedad familiar netamente quilichagüeña, siendo considerados en aquel entonces como pioneros en este tipo de modelo de negocio en el norte del Cauca.

El supermercado surgió como un granero, cuya finalidad era ofrecer productos y servicios de primera necesidad para los hogares del municipio. Para el año de 1990 y bajo la orientación de sus fundadores, la empresa decide ampliar sus instalaciones, convirtiéndose en la sociedad Julio César Restrepo y Cía.

A mediados de la década del 2000, ya se avizoraba la imagen de un gran supermercado el cual se encuentra ubicado en la Calle 3 entre Carreras 11 y 12 en Santander de Quilichao. Desde aquel momento, el Supermercado se ha dedicado a la comercialización de productos de marcas reconocidas tanto a nivel nacional como internacional.

En octubre del año 2016, gracias al auge logrado en el municipio, la empresa abrió las puertas de un nuevo punto de venta llamado “La Feria Express”, el cual se encuentra ubicado en el moderno centro comercial de Santander de Quilichao: *Santander Plaza*. Este nuevo punto de venta se concibe como una solución para los clientes que deseen mayor comodidad y agilidad en el servicio.

Hoy en día el Supermercado la feria, es considerado como una de las empresas más sólidas y representativas del municipio, gracias a su posicionamiento y reconocimiento de su imagen corporativa.

Actualmente Supermercado La Feria, junto con los supermercados El Rendidor y Olímpica, son las tres empresas líderes del comercio de productos de primera necesidad en Santander de Quilichao.

2.1. Aspectos corporativos

La estructura corporativa del Supermercado La Feria se define de la siguiente manera:

➤ Filosofía Empresarial

El Supermercado define dentro de sus propósitos, dar respuesta a la comunidad que requiere de un autoservicio, que ofrezca productos de la canasta familiar, con una filosofía de calidad, servicio y buenos precios. Además de promover el desarrollo social de la ciudad, a partir del mejoramiento continuo de la calidad de vida de sus colaboradores y sus familias.

➤ Misión

“Ofrecer a nuestros clientes la satisfacción de sus necesidades y expectativas, proporcionando su bienestar, mediante la prestación de un excelente servicio, variedad de productos de la canasta familiar con precios justos, peso exacto y óptima calidad. Comprometidos con el medio ambiente y el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros colaboradores y sus familias, a través de la generación de empleo, asegurando el permanente progreso de la empresa y el beneficio económico de sus accionistas.

➤ Visión

Consolidarnos como una empresa líder en el mercado nortecaucano, para el año 2015, ofreciendo un ambiente más amplio, cómodo y seguro para nuestros clientes, con la tecnología apropiada para mantener el liderazgo y generando un clima laboral apropiado para que nuestro equipo de trabajo mantenga su sentido de pertenencia.

➤ Valores

- *Trabajo en equipo:* crear un compromiso compartido con ideas, valores y metas comunes que nos permita reflejar unidad y equilibrio empresarial.
- *Actitud de Servicio:* disposición para satisfacer las necesidades del cliente, respondiendo en forma oportuna y afectiva.

- *Honestidad*: capacidad de ser íntegro en todos los aspectos de la vida y ser fiel a uno mismo.
- *Respeto*: valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad. Se acoge siempre a la verdad; no tolera la mentira y repugna la calumnia y el engaño.”³¹

➤ **Logo**

Figura 6: Logo supermercado la feria.



Fuente: www.supermercadolaferia.com

2.2. Entorno Organizacional

Las organizaciones son consideradas como un conjunto de personas y procesos que se interrelacionan para alcanzar un fin. Éstas a su vez, deben de disponer de unos recursos que le permitan la consecución de los objetivos. Además de las personas y los recursos, las organizaciones también comprenden ciertos conocimientos de tipo tecnológico y administrativo, un medio ambiente interno y externo. Todo lo anterior, permite establecer que una empresa no es un sistema cerrado y que necesita interactuar con su entorno para conocer sus oportunidades de mejora y posibles amenazas.

El conocimiento del entorno que rodea a la organización es de vital importancia para su supervivencia. En este sentido, cualquier iniciativa que se pretenda promover entorno a la competitividad, tendrá que estar acorde con los objetivos de la

³¹ Supermercado la feria, Santander de Quilichao, Julio 2015 [En línea]: <http://www.supermercadolaferia.com/Pages/quienes.php>

organización, tal es el caso de la implementación de un SGC de acuerdo a la Norma ISO 9001:2015.

El análisis de los entornos que se presenta a continuación, está conformado por las observaciones directas sobre el Supermercado La Feria, para tal sentido.

Teniendo en cuenta el alcance de este trabajo de grado, se torna más relevante la realización del análisis de los entornos a nivel local que a una escala mayor, ya que el interés está en comprender como es la comunidad en la cual la empresa está inmersa. Tomando lo anteriormente mencionado, se limitará a mencionar solo algunos aspectos del entorno a nivel nacional en los que exista algún agente con el cual la organización tenga una relación muy marcada. Esto obedece a que es mucho más importante el entorno local para la empresa objeto de estudio y no tanto el nacional, ya que se trata de una empresa familiar con sede principal de sus negocios y un arraigo definido dentro de una comunidad determinada, como lo es Santander de Quilichao.

Supermercado La Feria tiene su sede principal de sus negocios, así como la mayor cantidad de locales en Santander de Quilichao. Es importante considerar que dichos entornos en los que se encuentra inmersa la empresa, incluye tanto la totalidad del municipio, como el norte del departamento del Cauca, debido a que comparten muchas características sociales, culturales y geográficas de la zona. Se considera entonces a Santander de Quilichao, como eje del comercio del departamento, su tamaño y economía hacen del municipio un atractivo lugar para las empresas y los compradores.

Tomando como punto de partida lo anteriormente mencionado, se hace necesario mencionar ciertas características: La ubicación de la empresa en una zona de alta afluencia de público tanto rural como urbano, hace que las posibilidades de ventas por el mercado potencial que existe, aumenten considerablemente. Además de ello, los negocios minoristas de la zona, hacen aún más llamativo este sector.

Este fenómeno de inicio, marca una distinción muy importante para la empresa: hay clientes de otros municipios, además de los clientes que son residentes locales. Los vínculos que relacionan a la empresa con unos y otros son muy distintos, ya que los primeros tienen frecuencia de compra en días de mercado, en donde su volumen de compras es alto, esto debido a su poca frecuencia; mientras que los segundos no pueden dejar de visitarla por ser una parte intrínseca del municipio.

Se calcula que la ciudad de Santander de Quilichao actualmente posee más de 95.041³² mil habitantes (Urbano y rural), constituyendo un mercado importante, que permite mantener el comercio del municipio durante todo el año. Sumado a esto, existe otro factor clave en cuanto a mercado potencial se trata: la estrecha relación comercial que existe entre Santander y los municipios cercanos. Las empresas de estos municipios, fijan alianzas estratégicas para obtener beneficios comerciales: acceder a espacios de gran oferta, servicios a los cuales no tienen acceso directamente, además de ampliar el portafolio de productos, por ejemplo.

La totalidad de las actividades administrativas, así como gran parte de las actividades comerciales de la empresa tienen lugar en una zona de la planta principal, tienen la particularidad de ser importantes centros de comercio en el municipio, ahí se establecen asambleas de la junta directiva, se llevan a cabo reuniones con proveedores, clientes y socios.

Es claro que el municipio tiene una estructura productiva fuertemente dominada por la agricultura, pero el sector secundario (industrial productivo), ocupa un espacio importante en la economía del municipio, mientras que, por ejemplo, el cercano municipio de Cali presenta una estructura mucho más orientada a las actividades industriales.

Al estudiar la estructura económica local por sector de actividad, se observa que el municipio presenta una especialización relativa en la actividad agrícola, la elaboración de productos alimenticios y servicios de comercio. Tanto la agricultura como el comercio, son actividades fuertemente dependientes de la situación económica del departamento, especialmente del poder de compra de los sectores medios y medios altos. La relevancia del comercio a nivel local es sumamente importante y explica en gran medida la dinámica de la economía regional, no sólo en lo que hace a las actividades los supermercados y empresas, sino en todo otro conjunto de actividades donde el impacto del campo se hace evidente.

En cuanto a la competencia de la empresa bajo estudio, existe en Santander de Quilichao dos grandes competidores directos: Supertiendas Olímpica y Supermercados El Rendidor en similares plataformas. Estos competidores poseen en la ciudad una cantidad similar de locales, además de que el mercado entre estos supermercados es muy parejo, aunque se cree que la empresa Supertiendas Olímpica por su contexto nacional e imagen, tiene una leve ventaja en ventas. Sin embargo, este competidor no tiene la estructura física del Supermercado La Feria,

³² ROJAS Ernesto, Censo municipal, Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas(DANE), 2014, En línea: https://www.dane.gov.co/files/censo/perfiles/cauca/santander_de_quilichao.pdf

ya que su espacio es limitado por ende tendría o puede significar tener menor capacidad de respuesta con relación al volumen de productos a ofrecer en la góndolas, que sus competidores.

Por otro lado, hay que tener en cuenta los oferentes que complementan este segmento de mercado: se estaría hablando de pequeños y medianos jugadores (Graneros, minimarkets, y depósitos), que en la mayoría de los casos apenas constituyen una participación considerable en el comercio local, y que específicamente en el caso de los depósitos tiene una visión de ventas de productos, como lo es al por mayor.

Haciendo referencia a la naturaleza de las actividades económicas descritas, existe otra particularidad destacable en esta zona: el nivel de desempleo. “Este flagelo es claramente más grave en el primer trimestre del año”³³, siendo una característica negativa con no muy buenas afectaciones al supermercado, lo que conlleva a una pérdida del poder adquisitivo en los posibles clientes, y por ende habrá una afectación en el volumen de ventas.

En el contexto Socio-Cultural, inicialmente la empresa se encuentra con una tendencia favorable: en primer lugar, porque los compradores han arraigado de buena manera el nombre del Supermercado La Feria, logrando así crear estilos de vida en los compradores, conllevando a que la fidelidad de los clientes perdure, concepto que resulta fundamental para satisfacer las necesidades. En segundo lugar, porque dentro de esos estilos de vida en los compradores, existen ciertas características, como por ejemplo la preferencia por productos de ciertas marcas, ya sean nacionales o extranjeras, constituyendo el “top of mine”³⁴ de la sociedad. La mayoría de las marcas que están en el “top of mine” de las personas, se pueden adquirir en el Supermercado, aunque también se presenta el hecho de que la decisión de compra está ampliamente influida por factores como variedad, con relación al amplio portafolio de productos, precio y calidad.

Profundizando en los elementos del contexto anteriormente mencionado, se ha podido identificar en el desarrollo de este estudio, que no existen grupos importantes que acepten con rapidez las ideas novedosas o los cambios, dado que existe una movilidad social lenta y restringida, que genera algunos conflictos sociales esporádicos, pero sin consecuencias mayores, aunque en las últimas décadas se

³³ Portafolio, 2017, Tomado de: <http://www.portafolio.co/economia/empleo/tasa-de-desempleo-en-colombia-en-marzo-de-2017-505361>

³⁴ *Top of mind* «el primero en mente»: Expresión inglesa que se refiere a la marca o producto que surge primero en la mente del consumidor al pensar en una industria en específico.

ha modificado el estilo de vida de las personas, por las inmigraciones de personas de otros municipios cercanos y por las mismas estrategias de mercadeo de las empresas. Como posible resultado de este fenómeno, se tendría que las expectativas económicas y sociales de los consumidores, aumenten considerablemente.

En este sentido, se ha podido evidenciar que las estrategia de mercadeo aplicadas por el supermercado, más las estrategias de sus proveedores, han sido un factor benéfico y determinante, si de nivel de ventas se trata. En consecuencia, se tiene que las visitas de los clientes y compradores al supermercado en los últimos años han aumentado. Eso ha llevado a que se amplíe el portafolio de productos a ofrecer, con el objetivo de consolidar el aumento en ventas que se viene presentando.

Este hecho se refleja en la constante variación positiva en unidades vendidas (ventas años) que experimentó la empresa de un año a otro durante los últimos cinco años, según estadísticas de venta y stock analizadas mediante mecanismos de benchmarking. Esta variación se situó en un promedio aproximado del 15% anual, lo cual arroja una variación acumulada que ha aumentado la cantidad de unidades vendidas entre el principio y el final del año.

En el marco socio-político, actualmente se atraviesa una situación caracterizada, entre otras cosas, principalmente por la incertidumbre. Se sabe que persiste el desempleo, hay personas viviendo por debajo del umbral de la pobreza, hay trabajadores que desempeñan sus labores en el mercado informal, etc., pero no es posible conocer exactamente la magnitud de dichos problemas, ya que los índices oficiales tienen su confiabilidad cuestionada.

Finalmente, en cuanto a la infraestructura tecnológica con la cual cuenta el supermercado La Feria, ésta es muy cercana a los estándares de las grandes cadenas de supermercados nacionales e internacionales que existe en Colombia, con redes de comunicaciones y de tránsito bien establecidas, modernas y funcionales. Existe acceso libre a las nuevas tecnologías, así como a personal capacitado en éstas.

Actualmente, el uso de información es muy importante dentro de la industria de los supermercados, una de las funciones más importantes de este uso es que permiten reconocer la lealtad de los compradores, a través de las diversas tarjetas de fidelización que se utilizan en algunas cadenas de supermercados. Además existen espacios para implantar tecnologías que permiten agregar valor al proceso de compra por parte del usuario. Las tecnologías están bien establecidas, así como los

estándares de servicio y calidad. Las relaciones de largo plazo se privilegian para optimizar los procesos de la cadena de abastecimiento y el uso de tecnologías tipo EDI (Electronic Data Interchange) que mantienen en comunicación permanente a los distribuidores con proveedores.

2.3. Análisis de Stakeholders

Stakeholder es un término inglés utilizado por primera vez por Edward. Freeman³⁵, para referirse a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. Estos grupos o individuos son los públicos interesados o el entorno interesado ("Stakeholders"), según Freeman deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de los negocios. "la definición más correcta de stakeholder sería parte interesada (del inglés stake, apuesta, y holder, poseedor). La cual se puede definir como cualquier persona o entidad que es afectada o concernida por las actividades o la marcha de una organización; los stakeholders son todos aquellos individuos cuyos objetivos dependen de lo que haga la organización y de los que a su vez depende la organización."³⁶

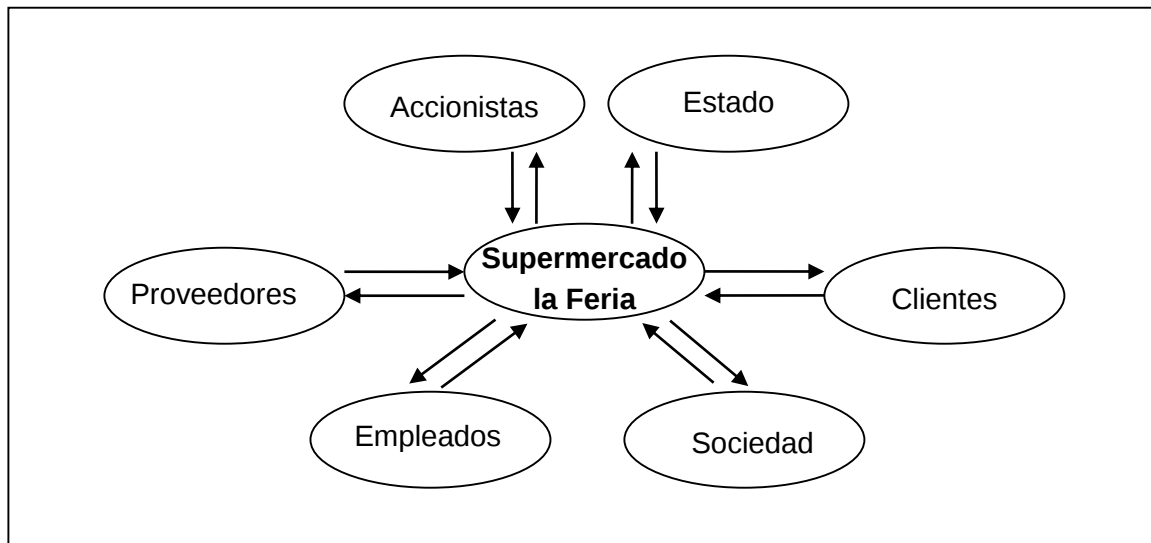
En este sentido, el supermercado la Feria ha logrado establecer un procedimiento para identificar las partes interesadas y de esta manera establecer el direccionamiento estratégico, que permita dar respuesta a los requerimientos de cada uno de los grupos de interés, buscando la satisfacción permanente en cada uno de estos.

En el siguiente grafico se propone el esquema de los grupos de interés del Supermercado La Feria, considerando estos los principales interesados en que la empresa crezca y sea sustentable. Dentro de los grupos de interés identificados se encuentran: accionistas, empleados, clientes, proveedores, sociedad y estado; agentes que se considera, pueden impactar o son impactados por las decisiones y acciones de la organización, tanto al interior de la misma, como al exterior.

³⁵ R. Edward Freeman (nacido el 18 de diciembre de 1951) es un americano filósofo y profesor de administración de empresas, especialmente conocido por su trabajo en la teoría de las partes interesadas (1984) y en las obras de negocio.

³⁶ Freeman, R. E.: 1984, Strategic Management: A Stakeholder Approach (Pitman, Boston), Spanish Version.

Figura 7: Grupo de interés del Supermercado La Feria.



Fuente: Autores

Como herramienta de diagnóstico de los grupos de interés del supermercado la feria se utiliza la matriz de análisis SIPOC; esquema que permite analizar los procesos de una manera detallada, reconociendo cada uno de sus componentes. En este sentido, la herramienta permite identificar tanto proveedores, como entradas y salidas del proceso, determinando así los clientes vinculados a cada paso de este.

Para el desarrollo del análisis SIPOC, es importante tener claridad sobre lo que significa cada uno de sus componentes. A continuación, se presenta la definición de cada uno de estos:

- ❖ **Proveedores:** Son los aliados estratégicos, personas o empresas que suministran productos o servicios, siempre están atentos especialmente al desempeño de la empresa y a la existencia de lasos de confianza y seguridad a fin de fundamentar una buena relación estratégica con la empresa aliada tales como: cumplimiento de los contratos establecidos, posibilidad de hacer alianzas publicitaria de los servicios ofrecidos por parte del proveedor, así como el otorgamiento de espacios físicos en la organización en donde le brinden un acercamiento directo con los clientes.

- ❖ **Accionistas:** Se entiende por accionistas aquellas personas que hacen parte de una organización donde su función primordial es la inyección de capital con el objetivo de buscar una rentabilidad esperada, el accionista juega un papel central en la organización, es el que exige la responsabilidad del buen manejo de la empresa.
- ❖ **Clientes:** Personas y empresas que tiene una relación constante en la adquisición de un bien con el supermercado la feria. Son los encargados de adquiere el producto para su consumo, solicita el producto y lo utiliza. (Compra un paquete de pasta para su almuerzo) Compra el bien para ser consumido o disfrutado por un tercero, este cliente puede asumir o no el rol de consumidor, pero si es este quien realiza un pago por adquirir un determinado bien para satisfacer una necesidad.
- ❖ **Empleados:** El papel de los empleados es de vital importancia, ellos de primera mano puede conocen las necesidades reales que comprenden la empresa; la capacitación, el clima laboral, entre otros. Son los actores principales en el cumplimiento de los objetivos que se plantean, agregando valor, facilitando la transformación y el desarrollo de procesos en la organización.
- ❖ **Sociedad:** La sociedad en general, espera que las empresas cumplan sus obligaciones legales y los requerimientos sociales. Las organizaciones al formar parte de un sistema social poseen ciertas responsabilidades sociales. Sin embargo, en la práctica esto no se reconoce ni como un objetivo organizativo, ni como un criterio a considerar en la toma de decisiones. Los directivos se encuentran satisfechos de saber que ofrecen oportunidades de empleo, pagan a sus trabajadores salarios adecuados e incrementan su bienestar a través de algunos servicios auxiliares, sin ser conscientes de que sus actuaciones tienen serias implicaciones en la sociedad en general. Esto supone que además de la responsabilidad de mantener a sus trabajadores.
- ❖ **Estado:** Está compuesto por los grupos políticos y las asociaciones empresariales, en el cual la organización también deben estar satisfechos con la actuación de la organización, siendo respetuosa ésta con el medioambiente y mejorando la calidad de vida del entorno exterior mediante actividades de empleo, de formación y de aportación de bienes públicos, así como el cumplimiento con la ley, con el trabajo, con la competencia.

Luego de haber dado una breve descripción de cada uno de los Stake Holders, se pasará a ilustrar y describir a manera de diagnóstico, las relaciones que el Supermercado tiene con cada parte interesada.

2.3.1. Relaciones de Stake Holders – Supermercado La Feria

✓ Proveedor – Supermercado

A Continuación se muestra la relación entre **Proveedor - Supermercado**, que se da en este caso:

Tabla 4: Análisis SIPOC; supermercado – proveedor.

Proveedor	Tipo Provisión	Proceso	Producto	Receptor
Proveedores	Productos a comercializar	Comercialización de productos a los clientes y consumidores	Generación de ingresos supliendo necesidades de compradores	Proveedores clientes y accionistas.

Fuente: Autores.

En la tabla 4., Se evidencia el proceso por el cual se basa la relación del supermercado La Feria con uno de los Stakeholders; Proveedores.

Como consecuencia de esos procesos se tienen como receptores; proveedores, clientes y accionistas.

- El proveedor es también a su vez receptor debido a que dentro del proceso de comercialización el supermercado la feria debe realizar el pago de los productos brindados por él, por lo tanto en los procesos de intercambio el proveedor es el receptor del dinero de la mercancía ofrecida.
- El cliente es receptor debido a que es quien adquiere el producto el cual es la base de la relación entre proveedor y supermercado.

- **Accionistas:** se tiene en cuenta este punto al accionista, debido que en el proceso de venta de estos productos se genera una utilidad, consecuencia de un procesos en el cual éste invirtió un dinero para obtener un margen rentable.

El accionista está comprometido con el proyecto de una empresa familiar tal es el caso de Supermercado La Feria, al manejarse bajo esta figura más cercana el accionista se está comprometido, además tiene un vínculo emocional con la organización, es decir, se siente comprometido con el negocio familiar y con sus proyectos. Está comprometido hacer lo mejor de su propio esfuerzo y a hacerse cargo de su buen funcionamiento, así como de la trasmisión del legado familiar de la familia Restrepo de generación en generación.

✓ **Relación Accionista – Supermercado**

A Continuación se ilustrara la relación entre **Accionista - Supermercado**, que se da en este caso:

Tabla 5: Análisis SIPOC; supermercado – accionista.

Proveedor	Tipo de Provisión	Proceso	Producto	Receptor
Accionistas	Capital (\$)	Desarrollar alternativas de inversión, Mejorar productividad de la empresa	Margen de rentabilidad	Accionistas .

Fuente: Autores.

En la tabla 5., se evidencia el proceso por el cual se basa la relación del supermercado con uno de los Stakeholders; Accionista.

Como consecuencia de esos procesos se tienen como receptores a los mismos accionistas.

- *Accionistas*: Son ellos quien reciben el margen de utilidad esperada en el rendimiento financiero del supermercado, participa de la gestión de la sociedad en la misma medida en que aporta capital ella.

Además se establece el cliente interno que se expresa a través del capital humano del supermercado. Son todos aquellos que intervienen en el proceso productivo; operarios, empleados que se relacionan con los Clientes/Usuarios que buscan la satisfacción de sus necesidades con los bienes ofrecidos por la empresa. El adecuado cumplimiento de una excelente atención establecerá una relación de fidelidad con la organización.

✓ Relación Cliente – Supermercado

A Continuación se ilustrara la relación entre **Cliente - Supermercado**, que se da en este caso:

Tabla 6: Análisis SIPOC; supermercado – cliente.

Proveedor	Tipo Provisión	Proceso	Producto	Receptor
Clientes	Necesidad a satisfacer bajo ciertos criterios.	Demanda de productos bajo criterios de clientes, para su plena satisfacción a proveedores.	Oferta de productos basados en los requerimientos de los clientes.	Clientes.

Fuente: Autores.

En la tabla 6., se evidencia el proceso por el cual se basa la relación del supermercado con uno de los Stakeholders; Clientes.

Como consecuencia de esos procesos se tienen como receptores; los clientes:

- *Clientes*: los consumidor o empresa con potencial para comprar productos, constituye no solo la fuente de ingresos y por tanto la estabilidad económica,

sino el eje mismo de trabajo, desarrollo y avance de la organización y todos sus empleados.

En consecuencia, son ellos el principal activo de la empresa, dado que el trabajador es clave y se encuentra en el centro de todo planteamiento de creación y rentabilización de conocimiento, de las labores cotidianas, conocen las políticas de empleo, las condiciones de trabajo, del supermercado la Feria.

✓ **Relación Empleados – Supermercado**

A Continuación se ilustrara la relación entre **Empleados - Supermercado**, que se da en este caso:

Tabla 7: Análisis SIPOC; supermercado – empleados.

Proveedor	Tipo Provisión	Proceso	Producto	Receptor
Empleados	Capacidades y aptitudes para desempeñar labores y/o tareas.	Ejecución de procesos propios de la actividad comercial con personal capaz de ejercer dichos procesos.	cumplimiento pleno de los procesos propios de la actividad comercial generando ingresos	Empleados, accionistas y proveedores.

Fuente: Autores.

En la tabla 7., se evidencia el proceso por el cual se basa la relación del supermercado con uno de los Stakeholders; Empleados.

Como consecuencia de esos procesos se tienen como receptores; los empleados, accionistas y proveedores.

- *Empleados:* Remuneración económica por labores específicas y/o cumplimiento de tareas que está en el marco de la actividad económica de los empleados.

- *Accionista*: estos están incluidos porque para ellos lo empleados pertenecen a la parte operativa de la empresa, si los empleados no cumplen satisfactoriamente con sus labores el rendimiento de la empresa no será el esperado, por lo cual esto será una reducción de la rentabilidad.
- *Proveedores*: ligado también a la parte operativa de la empresa, cuya función principal es la de la comercialización de los productos, si los empleados no ejercen bien sus procesos, traerá como consecuencia una desaceleración del volumen de ventas, con lo cual traerá la consecuencia de una disminución del volumen de os compras de los bienes ofrecidas por los empleados.

Supermercado La Feria en su esfuerzo por conseguir una máxima rentabilidad, formulan e implantan estrategias que afectan claramente a la economía del municipio y a la sociedad en general.

✓ **Relación Sociedad - Supermercado**

A Continuación se ilustrara la relación entre **Sociedad - Supermercado**, que se da en este caso:

Tabla 8: Análisis SIPOC; supermercado – sociedad.

Proveedor	Tipo Provisión	Proceso	Producto	Receptor
Sociedad	solicitudes de empleo para integrantes de la sociedad	análisis del tipo de capacitación de estas personas, en pro de la creación de puestos de empleo bajo requerimientos de la empresa	creación de puestos de empleo bajo la capacidad de la sociedad, y los requerimientos de la empresa	Sociedad.

Fuente: Autores.

En la tabla 8., se evidencia el proceso por el cual se basa la relación del supermercado con uno de los Stakeholders; Sociedad.

Como consecuencia de esos procesos se tienen como receptores; la sociedad.

- *Sociedad*: por medio de la información que la misma sociedad le brinda al supermercado, el supermercado le ofrece productos de calidad para que satisfagan las necesidades existentes, así como es fuente de generación de empleo e impulsa el desarrollo de la comunidad mediante programas de responsabilidad social.

✓ Relación Estado - Supermercado

A Continuación se ilustrará la relación entre **Estado - Supermercado**, que se da en este caso:

Tabla 9: Análisis SIPOC; supermercado – estado.

Proveedor	Tipo Provisión	Proceso	Producto	Receptor
Estado	Normatividad y estatutos que rigen su actividad económica y procesos que hacen parte de ella	Creación de puestos de empleo bajo la capacidad de la sociedad, y los requerimientos de la empresa	Empresa que cumple con todas las normas que rigen su actividad, on procesos estandarizados	Estado, accionistas y sociedad

Fuente: Autores.

En la tabla 9., se evidencia el proceso por el cual se basa la relación del supermercado con uno de los Stakeholders; Estado.

- *Estado*: las entidades gubernamentales deben velar por el cumplimiento de las normas que rigen una actividad económica por lo tanto se considera receptor debido a que establece las políticas que debe cumplir el supermercado para el ejercicio.

- *Accionista:* este está interesado en que la empresa cumpla con toda la normatividad que rige la actividad económica que el estado ejerce.
- *Sociedad:* la sociedad le interesa que la empresa cumpla con todos los requerimientos y normas, para que con ello generen confianza en la sociedad, cumpliendo con los estándares de calidad en productos, procesos, funciones, etc.

2.4. Diagnóstico

Como punto de partida, una vez que la organización ha decidido emprender el camino hacia el mejoramiento de la calidad, bien sea a partir de la implementación de un sistema de gestión de calidad o simplemente asumiendo una postura hacia la innovación de sus procesos, se debe analizar el estado actual de funcionamiento tanto de sus actividades como de sus recursos, con el fin de adaptarlos a los requerimientos de la norma, y de esta manera, determinar la brecha existente entre los procesos actuales desarrollados por la organización y el modelo de gestión de calidad propuesto por la norma ISO 9001:2015.

El reconocimiento de los procesos se constituye en un paso fundamental antes de adentrarse en la implementación del SGC, ya que a partir de éste, se logra comprender la correspondencia de la empresa con su entorno, logrando definir de esta manera, las fortalezas y debilidades con relación a los requisitos de la norma.

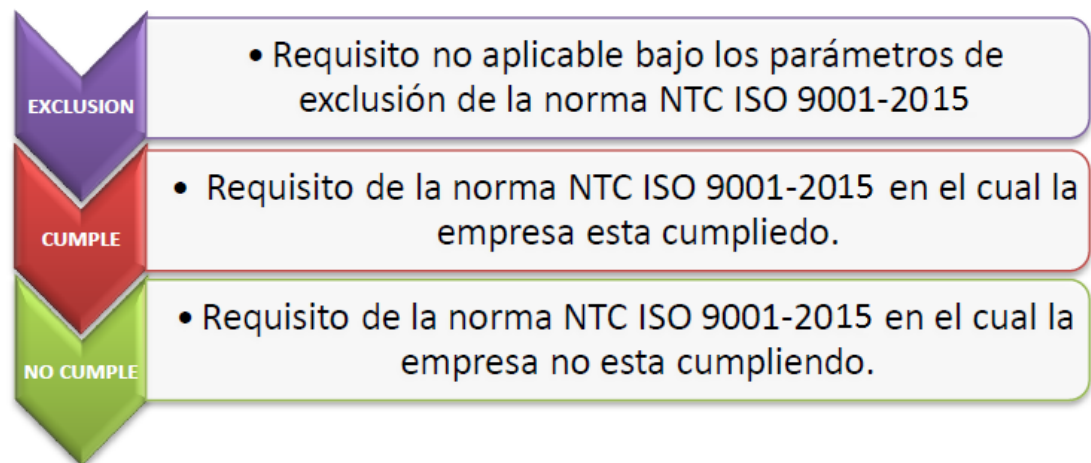
Este panorama inicial genera a la organización un punto de partida que servirá como referencia del esfuerzo y compromiso que serán precisos en el momento de tomar la decisión de la implementación de un SGC.

Para el desarrollo del diagnóstico inicial, se toma como referencia el conocimiento que tanto la dirección como las personas que hacen parte de la organización, tienen sobre el desarrollo de los procesos, pues son éstos quienes pueden suministrar una información más acorde con su realidad.

Con el fin de obtener información de primera mano de la empresa, se contó con la participación del jefe de operaciones, responsable de las distintas dependencias de la organización, y de algunos colaboradores pertenecientes a las diferentes áreas operativas como: fruter, granos y carnes

El cuestionario establece la comparación entre el funcionamiento de una organización, y un sistema de gestión de calidad ideal. Por lo tanto, la diferencia entre la puntuación máxima y el resultado obtenido, debe ser interpretada como el beneficio potencial que la implantación del SGC puede aportar a la organización. Finalmente, del análisis de la puntuación obtenida en cada uno de los seis apartados de la norma, podrá obtenerse el reflejo de la posición de la organización con respecto a los mismos y, por tanto, una aproximación al tiempo, al esfuerzo y a los recursos que para la organización puede representar, la implementación de un sistema de gestión de calidad.

Figura 8: Convenciones.



Fuente: Autores

2.4.1. Resultados Diagnostico General.

La siguiente tabla ilustra los resultados obtenidos en el análisis realizado al Supermercado La Feria. Inicialmente se hace una presentación de un resultado general del diagnóstico, posteriormente se expone dicha información de manera específica, con el fin de poder observar y analizar el cumplimiento de la norma

Tabla 10: Resultados generales del Diagnóstico.

Numerales Norma ISO 9001:2015	Requisitos numeral	Cumple	% Cumple	No Cumple	Oportunidad de mejora
4. Sistema de gestión de calidad					
4.1. Requisitos generales/Contexto	3	3	21%	0	79%
4.2. Alcance del sistema de gestión	3	0	0%	3	
4.3. Sistema de gestión de la calidad	6	0	0%	6	
4.4. Requisitos de la documentación	2	0	0%	2	
Total cumplimiento capítulo 4	14	3	21%	11	
5. Liderazgo					
5.1. Liderazgo y Compromiso de la dirección	3	1	5%	2	53%
5.1.1. Enfoque al cliente	3	2	11%	1	
5.2. Política de calidad	4	3	16%	1	
5.2.1. Comunicación política de calidad	3	1	5%	2	
5.3. Responsabilidad, autoridad y comunicación	6	2	11%	4	
Total cumplimiento capítulo 5	19	9	47%	10	
6. Planificación					
6.1. Acciones para abordar riesgos y oportunidades	7	4	18%	3	55%
6.2. Objetivos de la calidad	10	6	27%	4	
6.3. Planificación de los cambios	5	0	0,00%	5	
Total cumplimiento capítulo 6	22	10	45%	12	

7. Apoyo					
7.1. Recursos	5	3	9%	2	60%
7.1.1. Seguimiento y medición	3	1	3%	2	
7.1.2. Trazabilidad de la medición	6	0	0%	6	
7.1.3. Conocimiento de la organización	1	1	3%	0	
7.2. Competencia	4	3	9%	1	
7.3. Toma de conciencia	4	2	6%	2	
7.4. Comunicación	1	0	0%	1	
7.5. Información documentada	2	0	0%	2	
7.5.1. Creación y actualización	2	1	3%	1	
7.5.2. Control de la información documentada	7	3	9%	4	
Total cumplimiento capítulo 7	35	14	40%	21	
8. Operación					
8.1. Planificación y control operacional	5	3	4,84%	2	48%
8.2. Comunicación con el cliente	13	8	12,90%	5	
8.3. Control de los procesos productos y servicios	13	6	9,68%	7	
8.4. Control de la producción	20	8	12,90%	12	
8.4.1. Liberación del productos	5	1	1,61%	4	
8.5. Control de las salidas no conformes	6	6	9,68%	0	
Total cumplimiento capítulo 8	62	32	52%	30	
9. Evaluación del desempeño					
9.1. Seguimiento evaluación y análisis	42	15	36%	27	64%
Total cumplimiento capítulo 9	42	12	36%	27	
10. Mejora					
10.1. No conformidades y acciones correctivas	13	8	62%	5	38%
Total cumplimiento capítulo 10	13	8	62%	5	

NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LA NORMA NTC ISO 9001;2015	207	88	43%	119	57%
--	------------	-----------	------------	------------	------------

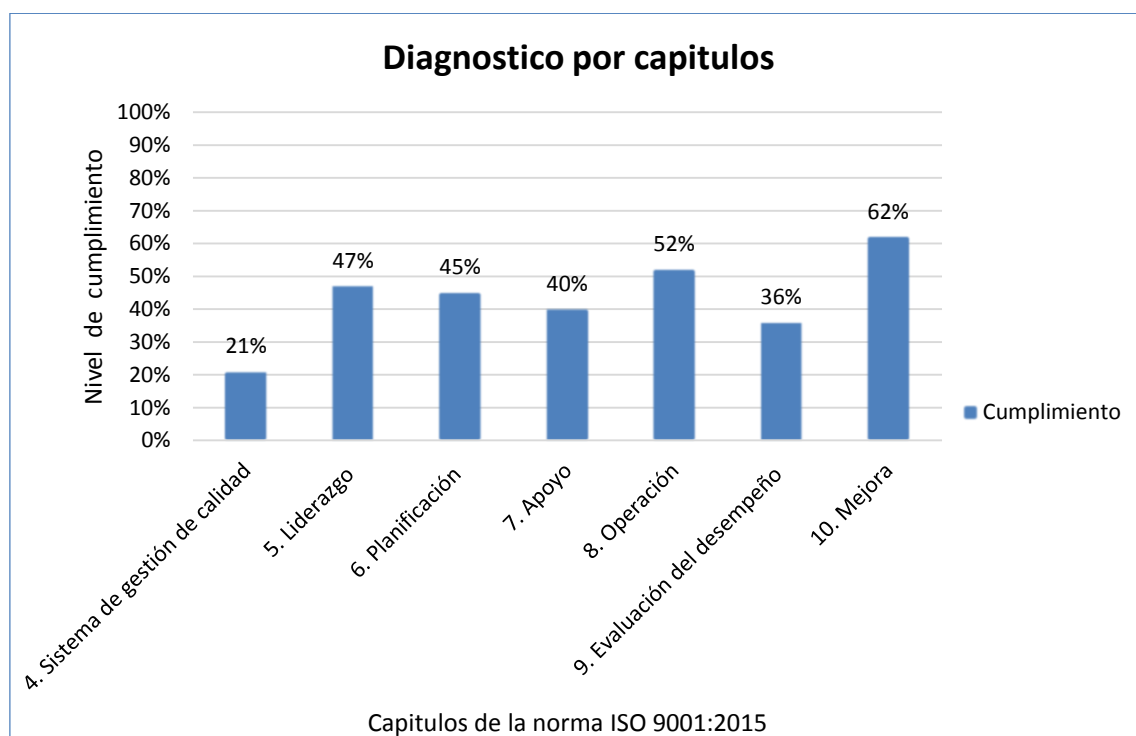
Fuente: Herramienta diagnostico

Como resultado del diagnóstico inicial donde se buscaba determinar el grado de cumplimiento de la empresa frente a los requisitos de la norma, se pudo establecer que en el momento del desarrollo de la encuesta, el supermercado alcanza un nivel de cumplimiento del 43% con relación a los requerimientos de la norma, hecho que evidencia una amplia oportunidad de mejora y la necesidad de implementar procesos con un mayor grado de estandarización.

2.4.2. Panorama diagnostico por capítulos

Se estableció que el primer paso para empezar a trabajar en la implementación de la norma ISO 9001 era establecer un panorama actual de la situación en El Supermercado La Feria. Por lo tanto a los requisitos que la norma refiere, se elaboró una lista de verificación en donde se incluyeron todos los apartados, los cuales se calificaron bajo el mismo criterio utilizando la lista de verificación (Tabla 1). A continuación se muestran gráficamente los resultados arrojados de todos los capítulos:

Figura 9: Nivel de cumplimiento capítulos norma ISO 9001



Fuente: Herramienta Diagnostico

La figura 9 nivel de Cumplimiento capítulos ISO 9001, muestra los puntos de la norma a los que el Supermercado La Feria debe cumplir para una posible implementación un SGC, se puede notar, que puntos en la norma son menos significativos en cuanto a cumplimiento, siendo el capítulo 4; generalidades del SGC el punto de menos cumplido con un 20%, además se puede apreciar que los capítulos 6 de los 7, diagnosticados muestran un nivel de cumplimiento menor igual al 50%.

La media del nivel de cumplimiento de todos los capítulos es inferior al 50%.

A continuación se presentan los resultados de la comparación discriminados capítulo a capítulo, del estado actual de la empresa frente a los requisitos de la norma.

2.4.3. Capítulos 1, 2 y 3 de la norma ISO 9001:2015

La norma ISO 9001:2015 está estructurada en diez capítulos, refiriéndose los tres primeros a declaraciones de principios, estructura y descripción de la empresa, requisitos generales, etc., es decir, son de carácter introductorio, estos identifican el objeto y campo de aplicación de la norma, las referencias normativas y los términos/definiciones para la norma.

Los capítulos cuatro al diez están orientados a procesos y en ellos se agrupan los requisitos para la implementación del sistema de calidad.

➤ Capítulo 1: Objeto y campo de aplicación

Detalla el objetivo de la implantación de la norma en una organización, así como su campo de aplicación.

Así como especifica los requisitos del sistema de gestión de calidad en cuanto a la organización así:

- a. Se necesita demostrar la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente, los legales y reglamentos aplicables.
- b. Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora del sistema.

➤ Capítulo 2: Referencias normativas

Hace referencia al documento indispensable para la aplicación de la norma ISO 9001:2015: ISO 9000:2015, Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario.

➤ Capítulo 3: Términos y definiciones

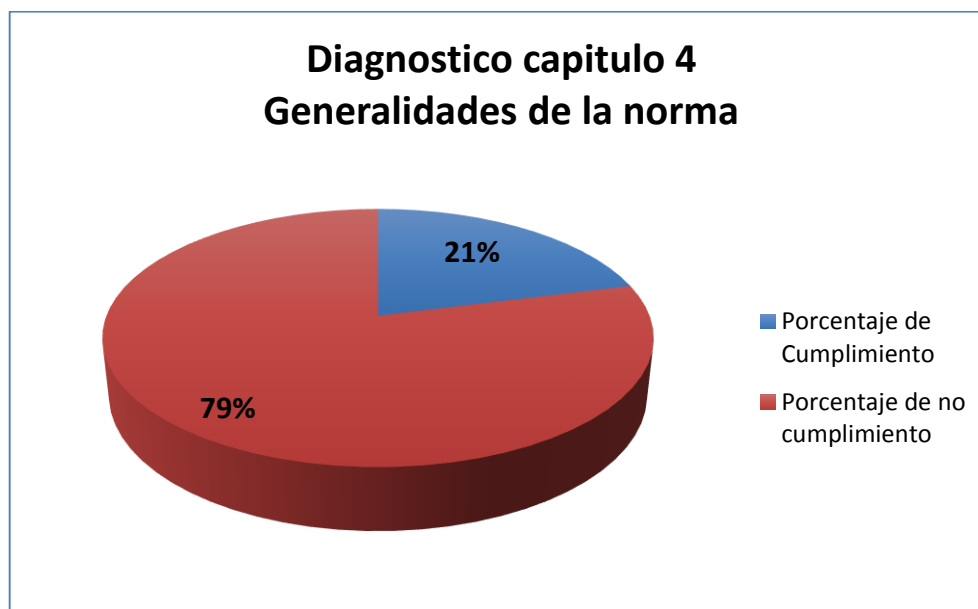
De igual manera, hace referencia al documento que contiene los términos y definiciones que se aplican en la norma ISO 9001:2015: ISO 9000:2015, Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario.

2.4.4. Resultados del capítulo 4: Generalidades de la norma

Este apartado de la norma busca establecer las acciones que debe llevar a cabo la organización para garantizar el éxito de su sistema de gestión de calidad; e incluye factores como: la comprensión de contextos externos e internos que son pertinentes para los propósitos de la organización. Es decir, busca identificar las características más relevantes, que tienen un impacto directo frente a los objetivos del negocio, o que podrían afectar su capacidad para lograr el resultado previsto de su SGC; además permite identificar las necesidades y expectativas de los clientes, ayuda a definir el alcance del SGC, estableciendo los procesos y su documentación.

La siguiente grafica muestra los resultados obtenidos en este capítulo:

Figura 10: Nivel de cumplimiento capítulo 4.



Fuente: Herramienta diagnostico

Según la gráfica anterior se logra evidenciar que de los 14 criterios establecidos por el capítulo 4 relacionado con las generalidades de la norma la empresa tiene un porcentaje de cumplimiento del 21%, lo que significa que el supermercado debe mejorar los procesos relacionados con el desarrollo de un sistema de gestión de

calidad, obteniéndose una brecha de oportunidad de mejora considerable frente a este capítulo.

El siguiente análisis muestra de manera detallada las acciones que hasta el momento la empresa ha realizado con relación al cumplimiento de los requisitos del capítulo 4 de la norma, sin embargo son susceptibles de mejoramiento.

Tabla 11: Acciones relacionados con el apartado de la norma.

Requisitos capítulo 4	Acciones
4.1.Diseño de un plan estratégico	La organización ha definido un plan estratégico, proyectado a 5 años con el fin de garantizar su crecimiento, sostenibilidad y rentabilidad.
4.2. Análisis de Stakeholders	La empresa tiene establecidos procedimientos para conocer las necesidades de las partes interesadas.
4.3. Alcance del sistema de gestión	El supermercado no cuenta con un sistema de gestión de calidad por ende no se ha definido el alcance del mismo
4.4. Sistema de gestión de calidad	El supermercado no cuenta con un sistema de gestión de calidad que le permita tener un control total sobre el desarrollo de sus procesos.

Fuente: Autores

En el Supermercado La Feria la secuencia de los procesos realizados está definida pero no se encuentra documentada, por ello es necesario desarrollar un mapa de procesos y una caracterización para cada uno de ellos, donde quede constancia clara y precisa de ésta. A su vez, no se encuentran definidos los criterios de control de los procesos para realizar el seguimiento, medición y análisis; por esta razón es necesario establecer indicadores que midan con exactitud la capacidad de los procesos y evidencien su eficiencia con respecto a los objetivos de la empresa.

Actualmente el supermercado no cuenta con la totalidad de la documentación requerida por la norma ISO 9001:2015, por lo tanto es necesario desarrollar una política y unos objetivos de calidad que le sirvan de directriz en la realización de sus actividades, un manual de calidad que describa la manera como la empresa cumple con los requisitos expuestos en la norma y es necesario establecer los procedimientos realizados para la prestación del servicio de información a sus clientes.

Se requiere determinar el procedimiento de control de documentos y de registros con el fin de describir de forma clara la importancia de ejercer un control y la administración de los mismos.

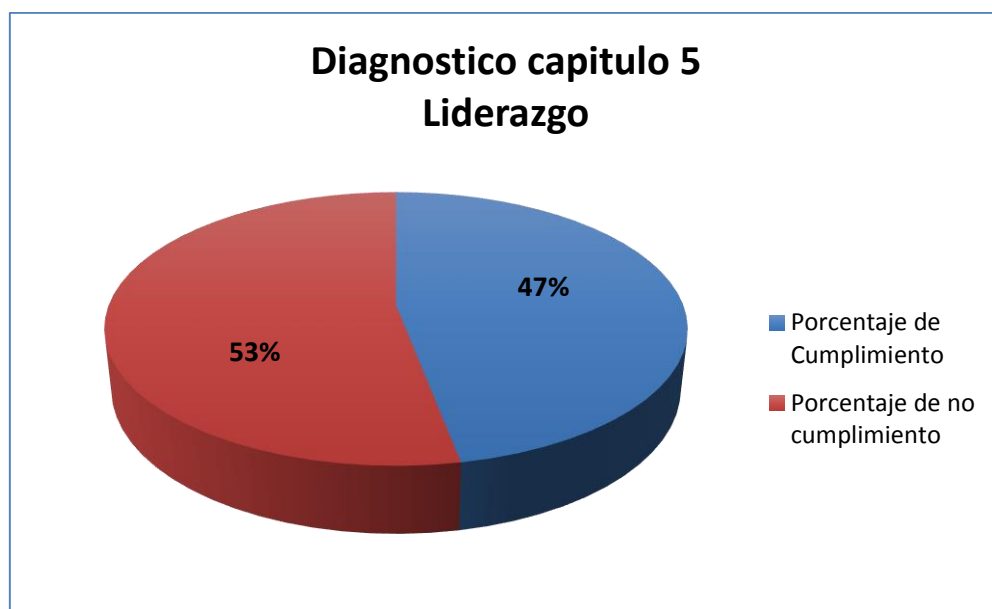
2.4.5. Resultados del capítulo 5: Liderazgo

Este apartado de la norma se refiere al grado de compromiso que debe tener la alta dirección con el sistema de gestión de calidad de la organización. Define el propósito de los altos mandos, además de abordar el tema de liderazgo y compromiso.

En este sentido, el capítulo en mención establece que la alta dirección, tiene ahora una mayor responsabilidad frente al sistema de gestión, y determina la necesidad de asegurar la integración de los requisitos del mismo en los procesos organizacionales, garantizando que la política y los objetivos sean compatibles con la dirección estratégica de la empresa, además de definir los requisitos referentes a la asignación de las responsabilidades, autoridades y eficacia del SGC, vela por mantener un enfoque al cliente y una política de calidad acorde a los objetivos de la organización.

La siguiente grafica muestra los resultados obtenidos en este capítulo:

Figura 11: Nivel de cumplimiento capítulo 5.



Fuente: Herramienta diagnostico

Como lo muestra la figura 11, se logra evidenciar que de los 19 criterios establecidos en el capítulo 5 relacionado con el liderazgo, la empresa tiene un porcentaje de cumplimiento del 47%, mostrando así una oportunidad de mejora

considerable, lo que significa que el supermercado debe hacer énfasis en el desarrollo de procedimientos relacionados con:

- Objetivos de calidad relacionados con la política la calidad
- La información del desempeño de los procesos.
- Planificación y cambio, en funciones roles e integralidad

Establecer la comparación de los requisitos de la norma frente al estado actual de la empresa

El siguiente análisis muestra de manera detallada las acciones que hasta el momento la empresa ha realizado con relación al cumplimiento de los requisitos del capítulo 4 de la norma, sin embargo son susceptibles de mejoramiento.

Tabla 12: Acciones relacionados con el apartado de la norma.

Requisitos capítulo 5	Acciones
5.1. Liderazgo y compromiso de la dirección	La gerencia de la empresa se encuentra comprometida en capacitar al personal en lo referente a la norma ISO 9001:2015.
5.1.1. Enfoque al cliente	Se tienen algunos registros donde se identifican las necesidades y expectativas del cliente en referencia al servicio prestado.
5.2. Política de calidad	Se ha definido una política de calidad acorde al modelo de la empresa, centrada en sus principales objetivos. Aunque esta no este actualizada al contexto reciente de la empresa.
5.2.1. Comunicación de la política de calidad	La política de calidad está expuesta por la organización en un lugar visible, pero se carece de comunicación a sus nuevos empleados.
5.3. Responsabilidad, autoridad y comunicación.	La empresa tiene conformado un organigrama donde se estructura las responsabilidades, pero se observa que no existen personas enfocadas a la planificación de un sistema de gestión de calidad.

Fuente: Autores

Como resultado del análisis se pudo identificar que la alta dirección del supermercado tiene claro la responsabilidad de comunicar al personal la importancia de satisfacer todos los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios, pero no cuenta con un documento donde se encuentren establecidos dichos requisitos, por lo cual se hace necesario documentarlo.

Del mismo modo el supermercado por no contar con un sistema de gestión de calidad no desarrolla actividades en pro de la revisión y actualización del mismo, por lo tanto se recomienda elaborar un procedimiento que incluya todas las disposiciones necesarias para implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad.

Por otra parte la empresa reconoce que es importante el cumplimiento de los requisitos y expectativas de los clientes; al respecto cabe mencionar que estos últimos están definidos por la dirección, y con ello busca aumentar constantemente la satisfacción de sus usuarios; sin embargo la empresa no cuenta con un proceso documentado que permita la identificación y priorización de las necesidades de información de los clientes.

Las directivas tienen claro su compromiso con la definición de responsabilidades de manera documentada, y es comunicado. Con relación al cumplimiento de este requisito se hace necesario que el supermercado actualice el manual de funciones donde se describe el perfil de los cargos y las funciones que debe realizar los empleados. A su vez, la gerencia no tiene definida una persona con autoridad y responsabilidad que implemente, mantenga y comunique el desempeño del sistema de calidad del supermercado y las necesidades de mejora a la alta gerencia.

En cuanto a los procesos de comunicación interna, se pudo identificar que la empresa emplea varios medios de información tales como: correo electrónico, llamadas telefónicas, reuniones grupales o de carácter individual, entre otros.

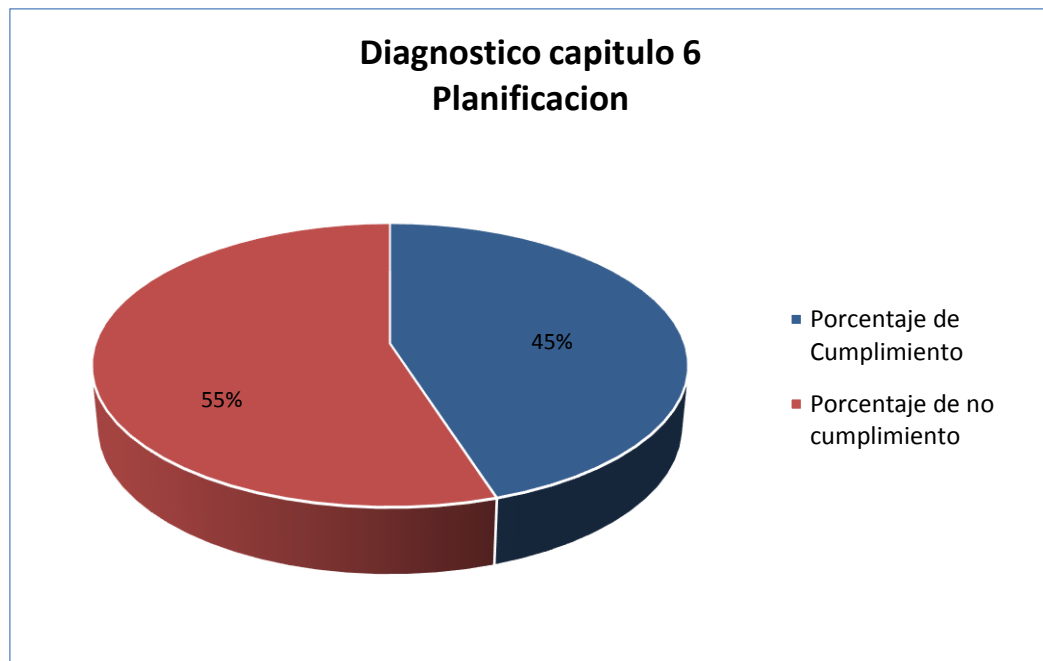
2.4.6. Resultados del capítulo 6: Planificación

Este apartado de la norma refiere de aquellas acciones alrededor de la planificación dentro de la organización para garantizar el éxito del SGC: determinar riesgos/oportunidades; plantear objetivos de calidad; y, planeación de cambios.

Busca complementar la forma de hacer frente a las acciones preventivas referente a la evaluación de riesgos. Establece la manera como la organización debe planificar las acciones para tratar los riesgos y oportunidades, la manera de integrar e implementar las acciones en sus procesos del sistema de gestión y evaluar la eficacia de estas acciones

La siguiente grafica muestra los resultados obtenidos en este capítulo:

Figura 12: Nivel de cumplimiento capítulo 6.



Fuente: Herramienta diagnostico

Según la figura 12, se logra evidenciar que de los 22 criterios establecidos por el capítulo 6 relacionado con la planificación; la empresa tiene un porcentaje de cumplimiento del 45%, lo que significa que la empresa debe mejorar los procesos relacionados con:

- La planificación de riesgos y eficacia de la acciones.
- Definición de los objetivos en los distintos niveles pertinentes del SGC.
- Planificación de los cambios.

Mostrando así una brecha de oportunidad de mejora considerable.

El siguiente análisis muestra de manera detallada las acciones que hasta el momento la empresa ha realizado con relación al cumplimiento de los numerales del capítulo 6 de la norma, y que son susceptibles de mejoramiento.

Tabla 13: Acciones relacionados con el apartado de la norma.

Requisitos capítulo 6	Acciones
6.1. Definición de riesgos	El supermercado aunque tiene contemplados los riesgos y oportunidades que puede presentar, no se realiza un seguimiento intensivo o constante de dichas acciones.
6.1.1. Planificación y contingencia para abordar los riesgos.	La empresa tiene estipulados los objetivos de calidad, pero no se les realiza un seguimiento, no se les aplica un mejoramiento continuo.
6.2. Objetivos de calidad	No hay una planificación inicial o parcial de los cambios con referencia a la calidad de sus procesos internos.
6.3. Documentación de los objetivos de calidad	La empresa cuenta con unos objetivos de calidad, pero no se encuentran documentados.
6.4. Planificación de los cambios	El supermercado tiene como filosofía determinar si existe la necesidad de cambiar procesos, y se realiza de forma controlada. Aunque no todos los cambios siempre se planifican y se evalúan correctamente.

Fuente: Autores

La empresa está implementando actividades para asegurar que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados, para una mejor implementación se elaborará un procedimiento en el que se asegure que el producto comprado cumple con los requisitos de compra establecidos.

Actualmente el supermercado viene prestando sus servicios bajo condiciones controladas y posee información acerca de las características del servicio, las instrucciones de trabajo, el uso de los equipos apropiados, y sus mecanismos de seguimiento y medición los cuales se encuentran disponibles y en uso. Esta información no se encuentra debidamente documentada.

Supermercado La Feria cumple con la trazabilidad del servicio por medio del Software de tendencia de compra de los clientes el cual es capaz de el consumo promedio de productos y llevar un histórico sobre compras, fechas. Esto facilita la identificación del punto o fase del servicio en el que puede ocurrir una falla. En cuanto a la preservación se disponen condiciones ideales por medio de la creación

de políticas para los materiales bibliográficos en cuanto embalaje, manipulación y almacenamiento en los diferentes procesos por donde circulan estos materiales para asegurar su preservación. Numeral 8. Medición, análisis y mejora

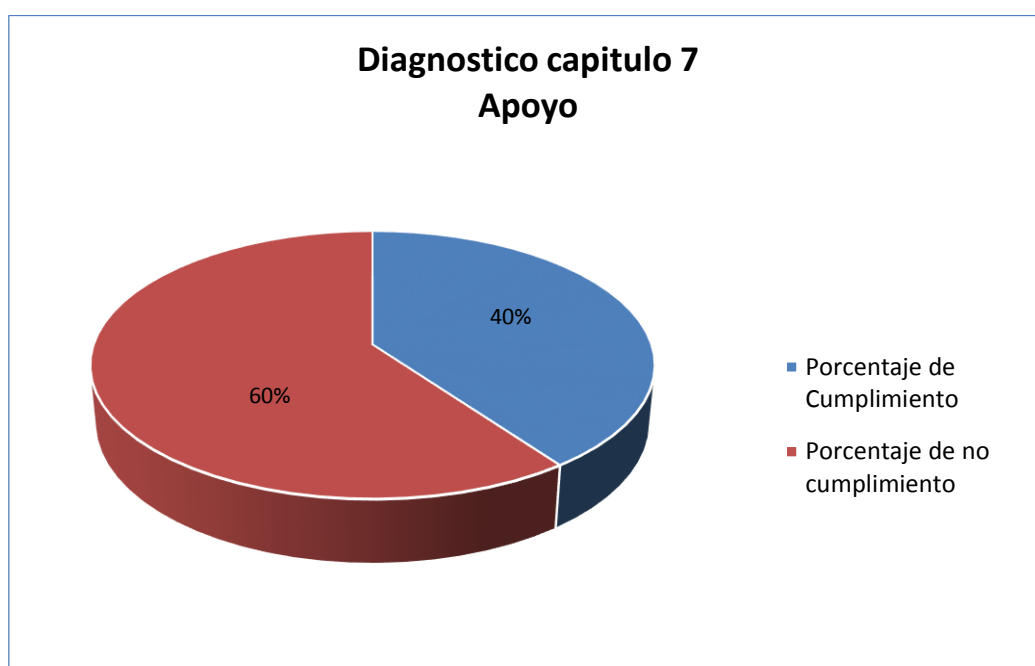
2.4.7. Resultados del Capítulo 7: Apoyo

Este apartado de la norma indica los requisitos para los recursos, competencia, toma de conciencia, comunicación e información documentada.

Este capítulo muestra como la organización deberá determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implantación, mantenimiento y mejora continua del SGC. Denota su importancia debido a que es este el encargado de cubrir todas las necesidades de recursos del SGC, además expone los requisitos de competencia, toma de conciencia y comunicación. Por último, se encuentran los requisitos para la información documentada.

La siguiente grafica muestra los resultados obtenidos en este capítulo:

Figura 13: Nivel de cumplimiento capítulo 7.



Fuente: Herramienta diagnostico

Según la gráfica anterior, se logra evidenciar que de los 35 criterios establecidos por el capítulo 7 relacionado con el apoyo, se tiene un porcentaje de cumplimiento del 40%, lo que significa que la empresa debe mejorar los procesos relacionados con:

- Personal necesario para llevar a cabo los procesos del SGC
- Equipos o medios para establecer un seguimiento
- Las implicaciones del incumplimiento de los procesos
- Cambios sobre la información documentada y su respectiva conservación.

El siguiente análisis muestra de manera detallada las acciones que hasta el momento la empresa ha realizado con relación al cumplimiento de los numerales del capítulo 7 de la norma, y que son susceptibles de mejoramiento.

Tabla 14: Acciones relacionados con el apartado de la norma.

Requisitos del capítulo 7	Acciones
7.1. Infraestructura	Se cuentan con los recursos adecuados para la prestación del servicio de forma que se cumplan con las necesidades de los clientes La organización cuenta con un ambiente de trabajo favorable para el cumplimiento de la calidad
7.2. Recursos seguimiento y mediciones	La empresa no maneja equipos o medio para establecer la medición y tener un control claro sobre los procesos que desarrolla.
7.3. Competencia	La empresa tiene en cuenta el nivel de competencia requerido por sus empleados de acuerdo al servicio a prestar y a los requisitos legales que se deben cumplir, la verificación de la competencia y formación no se encuentra registrada
7.4. Comunicación	No se tiene establecido un modelo de comunicación.
7.5. Información documentada; creación, información y control.	Se desarrollan acciones en la empresa que son comunicadas pero no se encuentran documentadas.

Fuente: Autores

La alta dirección del supermercado determina, proporciona y mantiene las instalaciones, espacios de trabajo y equipos para los procesos, y los servicios de apoyo, que conlleven al logro de la conformidad de los requisitos del servicio a prestar. La empresa posee software y servicios de apoyo, como es el caso de la

plataforma tecnológica que le permiten optimizar los resultados de sus procesos. Además, establece cuáles son los recursos que necesita, pero siempre teniendo en cuenta que el servicio sea conforme; asegura que la infraestructura permanezca apta para su uso a través de la implementación de mantenimiento correctivo, preventivo y todas las formas de mantenimiento actuales, las cuales se aplican a las bodegas, servicios, máquinas (hardware), metodologías (software) y servicios de apoyo (transporte o comunicación). También, gestiona y asegura el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad del servicio, se tiene definido y dispone de los recursos necesarios para el cumplimiento de los requisitos del cliente y para el mantenimiento, aunque no se encuentren documentados

El supermercado cuenta con personal competente, en cuanto a su educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas, sin embargo no se tiene establecido un plan de capacitación para este personal y desarrollar en ellos habilidades y destrezas, además estructurar mejor sus funciones con la finalidad de crear conciencia en el desempeño de su cargo. De igual forma la organización se encarga de proporcionar formación y capacitación al personal con el fin de satisfacer sus necesidades en cuanto a competencias. Además se deberá establecer por escrito que después de cada capacitación o formación del personal, estos deberán compartir a través de reuniones informales con presencia de la Dirección y con el resto del grupo las experiencias y conocimientos adquiridos con el fin de realizar una retroalimentación que enriquezca a cada uno de los participantes y por lo tanto al servicio prestado por cada uno de ellos.

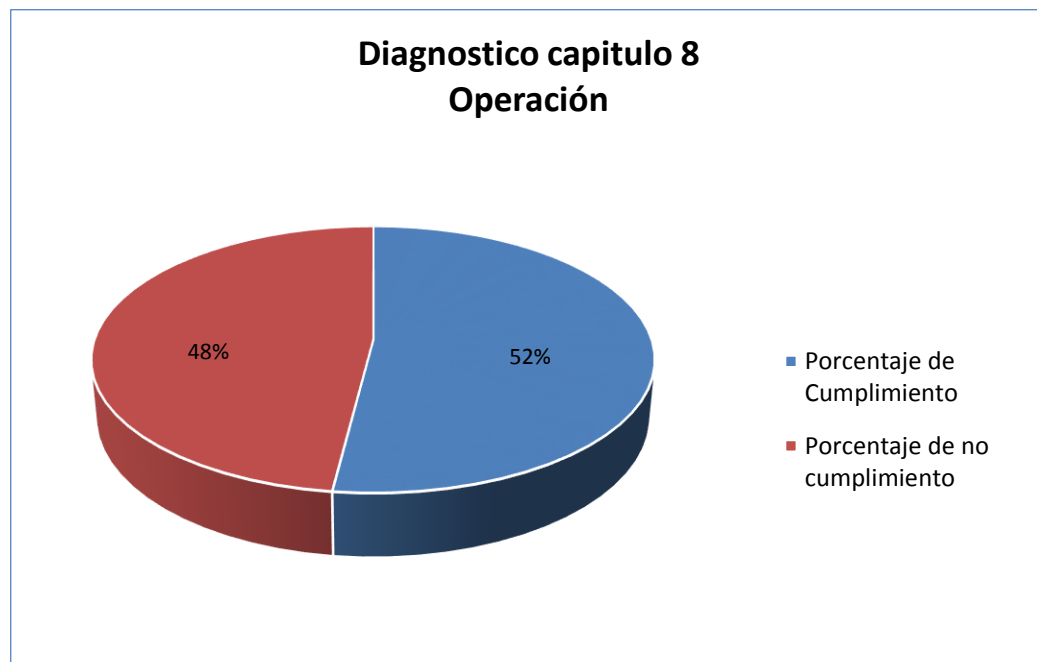
La dirección del supermercado deberá desarrollar una sensibilización con el propósito de dar a conocer al personal la importancia del Sistema de Gestión de Calidad, para que así este proceso sea exitoso.

2.4.8. Resultados del capítulo 8: Operación

Este apartado de la norma, enuncia los requisitos para la planificación y control operacional, los requisitos para los productos y servicios desde su concepción hasta la entrega, así como del diseño y desarrollo de los mismos; establece el control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente, habla de la producción y provisión del servicio, la liberación de los productos y servicios, y de control de las salidas no conformes.

La siguiente grafica muestra los resultados obtenidos en este capítulo:

Figura 14: Nivel de cumplimiento capítulo 8.



Fuente: Herramienta diagnostico

Según la gráfica anterior se logra evidenciar que de los 62 criterios establecidos por el capítulo 8 relacionado con la Operación, la empresa tiene un porcentaje de cumplimiento del 52%, lo que significa que debe mejorar los procesos relacionados con:

- ✓ Control de la producción y provisión del servicio
- ✓ Identificación y trazabilidad (Excluyente)
- ✓ Liberación de los productos y servicios

El siguiente análisis muestra de manera detallada las acciones que hasta el momento la empresa ha realizado con relación al cumplimiento de los numerales del capítulo 8 de la norma, y que son susceptibles de mejoramiento.

Tabla 15: Acciones relacionados con el apartado de la norma.

Requisitos del capítulo 8	Acciones
8.1. Comunicación con el cliente	Aunque existe comunicación con los clientes, esta no es planificada y documentada, especialmente en la retroalimentación de información acerca del servicio ofrecido.
8.2. Revisión de los productos y servicios	Los requerimientos de los clientes se establecen la capacidad de la empresa

	para cumplir con los mismos, sin embargo no se documenta la revisión.
8.3. Control de los procesos; productos y servicios ofrecidos externamente	Se documentan las instrucciones de compra y los requisitos detallados de los productos necesitados
8.4. Información para los proveedores externos	Aunque se hace una revisión de la mercancía comprada para verificar su Calidad, no existe mayor comunicación con el proveedor más que la de un comprador y vendedor.
8.5. Producción y provisión del servicio	Una vez prestado el servicio, la organización aunque cuenta con un control implícito de las actividades, no lleva un control formal
8.6. Control de salidas no conformes	El producto no conforme es atendido directamente por el supervisor.

Fuente: Autores

El supermercado tiene claridad sobre cómo prestar el servicio a sus clientes, pero no tiene elaborado un procedimiento que le permita llevar a cabo la prestación de acuerdo a una planificación previa que le ahorre tiempo y le ayudará a aumentar la capacidad de trabajo. Además se tiene identificado los requisitos especificados tanto por el usuario como por la empresa, pero no los tiene documentados.

El Supermercado La Feria hace revisiones de los requisitos antes de ofrecer el servicio y tiene claridad sobre su capacidad para cumplir con los requisitos definidos por los usuarios, pero no mantiene registros que evidencien dicha revisión.

El supermercado ha determinado y aplica metodologías eficaces como son el buzón electrónico de sugerencias y la atención personalizada, para que el servicio prestado a sus usuarios sea cada vez mejor.

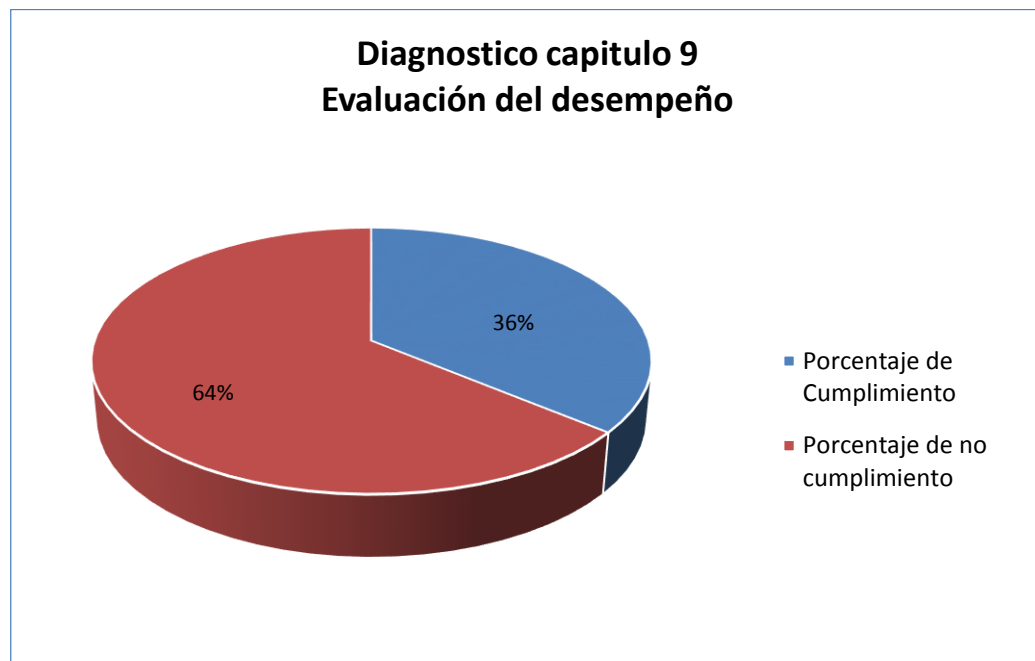
La información relacionada con las compras se mantiene, se verifica que el producto comprado cumpla con los requisitos de compra exigidos pero no existe un procedimiento que contenga la metodología para su realización. Se tiene criterio para seleccionar el producto a comprar a los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo a los requisitos definidos y especificados.

2.4.9. Resultados capítulo 9: Evaluación del desempeño

En este capítulo, la norma habla del seguimiento, la medición, el análisis y la evaluación, de la auditoría interna y, de la revisión por la dirección. En este sentido, se podría determinar bajo estos conceptos, qué elementos deberán ser considerados para medir los métodos empleados, el saber cuándo se deben analizar y reportar los datos y en qué intervalos se deben analizar y reportar; además de los beneficios que pueden traer las auditorías internas que se llevan a cabo a intervalos planificados, con revisiones por la dirección que tienen lugar en el sistema de gestión de la organización, y asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia.

La siguiente grafica muestra los resultados obtenidos en este capítulo:

Figura 15: Nivel de cumplimiento capítulo 9



Fuente: Herramienta diagnostico

De la gráfica anterior, se puede determinar que de los 42 criterios establecidos por la norma en este capítulo relacionado con la evaluación del desempeño, el porcentaje de cumplimiento sobre los mismos es sólo del 36%, presentado una brecha de no cumplimiento del 64%. De lo anterior se deduce que la empresa debe contemplar, emprender y mejorar actividades y/o acciones relacionadas con:

- ✓ Satisfacción al cliente
- ✓ Auditoría interna
- ✓ Revisión por la dirección

- ✓ Salidas de la revisión realizada por la dirección

El siguiente análisis muestra de manera detallada las acciones que hasta el momento la empresa ha realizado con relación al cumplimiento de los numerales del capítulo 9 de la norma, y que son susceptibles de mejoramiento.

Tabla 16: Acciones relacionados con el apartado de la norma.

Requisitos del capítulo 9	Acciones
9.1. Seguimiento medición y análisis.	No existe, además de la supervisión de los puestos de vigilancia, otro medio de medición del desempeño del personal en el proceso de prestación del servicio.
9.2. Satisfacción del cliente.	No se cuenta con un medio formal de recolección de información acerca de la opinión del cliente frente al servicio entregado.
9.3. Análisis y evaluación.	la organización determinar, recopilar, y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia de sus procesos y así evaluar las mejoras posibles
9.4. Auditoria interna.	No se llevan a cabo auditorías internas para determinar la conformidad y eficiencia del sistema de gestión de calidad, este mecanismo es poco frecuente.
9.5. Revisión por la dirección	No existe

Fuente: Autores

No se encuentra establecida una metodología que demuestre la capacidad de los procesos, ya que no se encuentran identificados. Es necesario establecerla a través de la obtención y análisis de datos de cada proceso que se identifique, para luego relacionarlos con indicadores de gestión, que permita medir el desempeño de cada uno de estos.

Los controles y las responsabilidades relacionadas con el tratamiento de las no conformidades, no se encuentran definidas ni documentadas, por lo tanto es necesario asignar y documentar la autoridad y responsabilidad necesaria para manejar las no conformidades detectadas según su naturaleza y elaborar un procedimiento que describa el manejo de las no conformidades, apoyándose en un formato de No Conformidades que permita realizar su seguimiento.

El supermercado no tiene procedimientos escritos para controlar y medir los procesos que tienen impactos significativos en los procesos, tampoco se han identificado los impactos, ni hay planes preventivos ni correctivos a éstos. Estos conceptos se manejan bajo intuición y conocimiento de la gerencia; los equipos se calibran y se les hace mantenimiento pero no existe ningún registro de la información; tampoco hay un procedimiento para evaluar el cumplimiento de las regulaciones de calidad, se guían por lo que han aprendido del sector y por el procedimiento para evaluar el cumplimiento de las regulaciones de calidad, no existen auditorías ni seguimiento a este, pero se tiene la base de los procedimientos de auditorías de calidad.

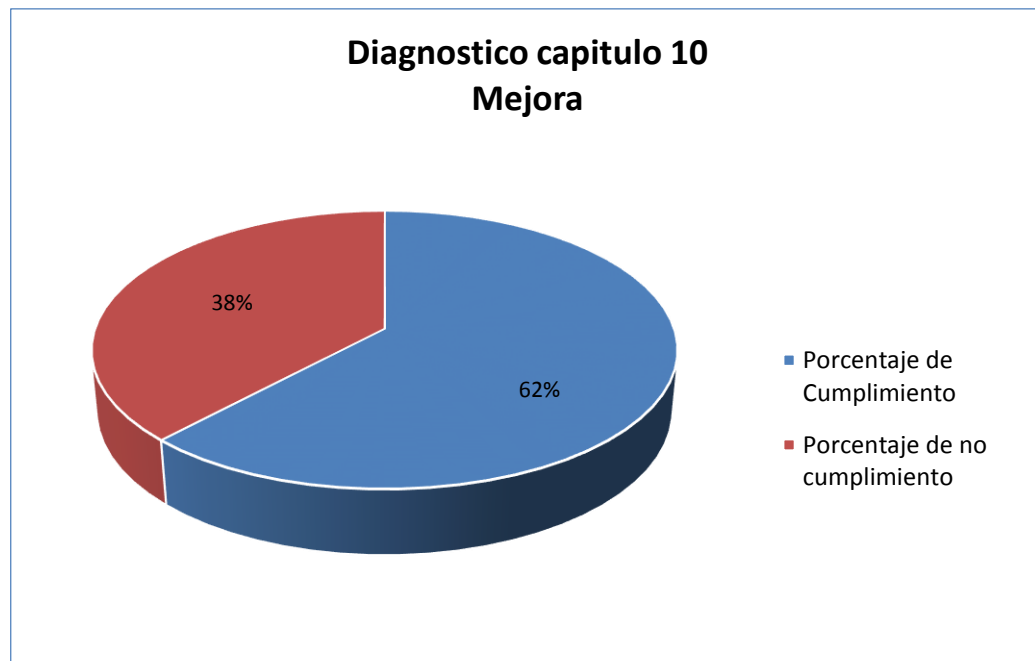
Por otra parte, la auditoría interna actualmente no se encuentra establecida, por lo tanto, tampoco existe personal a cargo de esta tarea. Es indispensable crear un procedimiento de auditoría, que a través del cual, se evalué el buen funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad, tomando acciones en pro de la mejora continua.

2.4.10. Resultados de capítulo 10: Mejora

Debido a la nueva forma de manejar las acciones preventivas, en este capítulo no existen requisitos para gestionar dichas acciones, como sí se podía evidenciar en actualizaciones anteriores de la norma. Sin embargo, existen nuevos requerimientos para gestionar acciones correctivas. El primero es el de reaccionar a las no conformidades y tomar medidas según el caso, para controlar y corregir la no conformidad y hacer frente a las consecuencias. El segundo es determinar si existen no conformidades similares, o si podrían ocurrir potencialmente. El requisito de mejora continua se ha ampliado para abarcar la idoneidad y adecuación del SGC, así como su eficacia.

La siguiente grafica muestra los resultados obtenidos en este capítulo:

Figura 16: Nivel de cumplimiento capítulo 10



Fuente: Herramienta diagnostico

El capítulo 10 de la norma relacionado con la mejora, tiene contemplados 13 numerales, con los que busca gestionar el concepto con el que está relacionado este capítulo. En este sentido y con base en la gráfica anterior, se evidencia que la empresa cumple con un 62% de dichos numerales. Con relación a este resultado, el Supermercado debe mejorar las actividades relacionadas con:

- ✓ Las oportunidades de mejora relacionadas con un SGC
- ✓ Evaluación de acciones para eliminar las causas de no conformidad
- ✓ Evidencia documentada de resultados de las acciones correctivas

El siguiente análisis muestra de manera detallada las acciones que hasta el momento la empresa ha realizado con relación al cumplimiento de los numerales del capítulo 7 de la norma, y que son susceptibles de mejoramiento.

Tabla 17: Acciones relacionados con el apartado de la norma.

Requisitos del capítulo 10	Acciones
10.1. No conformidad y acciones correctivas.	La empresa maneja en una política calidad de mejoramiento de los servicios prestados, optimiza los recursos. Toma acciones para eliminar

	la causa de las no conformidades y previene que vuelvan a ocurrir pero no tiene una planeación para eliminar la causa de las no conformidades potenciales y así prevenir que ocurran.
--	---

Fuente: Autores

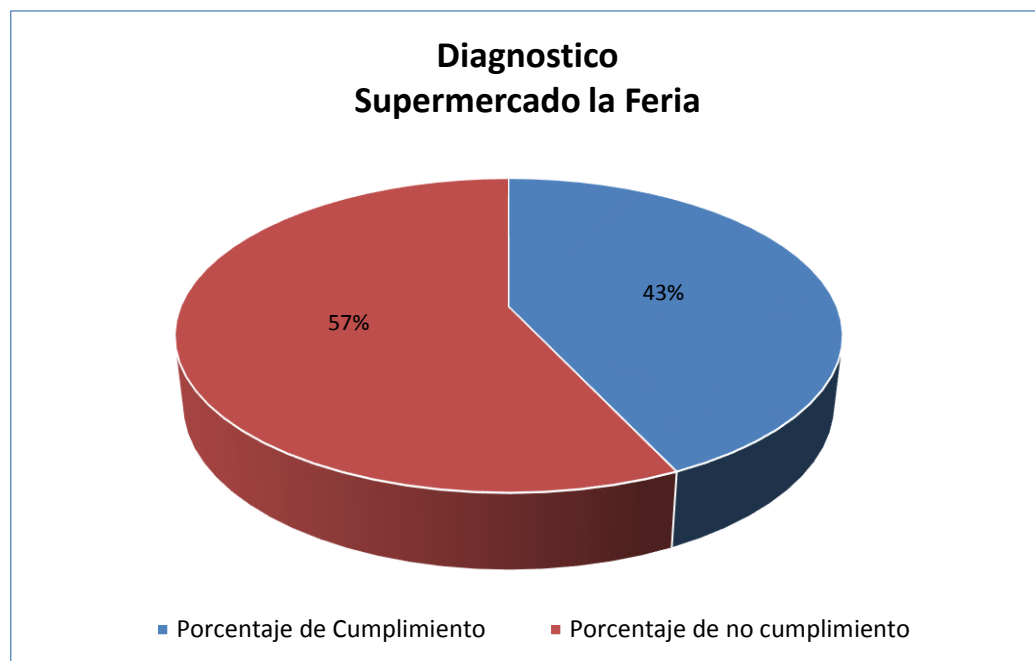
La empresa no se tienen establecidos formalmente los procedimientos requeridos para el manejo de las acciones correctivas y preventivas, por esta razón se requiere determinar y documentar a través de un procedimiento el manejo y seguimiento de dichas acciones y así facilitar el análisis de la causa raíz de las no conformidades y asegurarse de aplicar las acciones, de tal forma que no vuelvan a ocurrir. Para las acciones correctivas, o prevenir su ocurrencia en el caso de las acciones preventivas. No se verifica la eficacia de las acciones y ni se cuentan con la documentación de las mismas.

2.4.11. Nivel de cumplimiento general del supermercado la feria

Al finalizar el diagnóstico, se encuentra que el supermercado la feria presenta un bajo nivel cumplimiento de tan solo un 43% en el Sistema de Gestión de Calidad con respecto a la norma NTC ISO 9001:2015, se hace necesario implementar mejoras en muchos de los procesos y actividades que se realizan en la empresa.

A continuación se muestran la recopilación de los resultados obtenidos en el diagnóstico general.

Figura 17: nivel de cumplimiento supermercado la feria ISO 9001.



Fuente: Herramienta Diagnostico

Durante la aplicación de la lista de chequeo se evidencia que existe un alto interés por parte de la junta directiva por aplicar en la organización los requisitos exigidos por la norma ISO 9001:2015, como un proceso de mejora a la estructura actual de la compañía.

Dentro de la información recolectada se destaca que se cumple a cabalidad con los requisitos básicos legales exigidos en la Gestión de la norma. Además se cuenta con información de gran relevancia para elaborar la propuesta de implementación para el Sistema de Gestión de Calidad, tal como lo expresa la norma.

Del análisis de estos datos se concluye que uno de los aspectos principales para lograr un sistema de gestión de calidad acorde con la norma ISO 9001:2015, consiste en documentar a través de procedimientos, instructivos y cualquier otro tipo de documento, las actividades que se están realizando y que aportan valor a la buena prestación del servicio, con el fin de mantener soportes y registros que evidencie este buen desempeño.

En cuanto a planificación Supermercado la Feria, cumple algunos de los requisitos ya que no cuenta con una totalidad de procedimiento regidos bajo estándares de

calidad, los lineamientos que se tienen están basados principios de calidad básicos y en las costumbres y buenas prácticas que se conocen del sector, pero no se ha medido la eficacia de estos, no se tiene ninguna aprobación técnica de que en realidad estos son los procedimientos adecuados para cada área, funciona bajo el criterio de las directivas, tampoco existe ningún procedimiento para identificar y acceder a la condición de un sistema de gestión de calidad que están relacionadas con las actividades y productos de la empresa, los lineamientos que se tienen en el ámbito legal son bajo los conocimientos de la gerencia.

El Supermercado La Feria no tiene definido los métodos de seguimiento, medición, análisis y mejora por esto se hace necesario establecerlos a través de técnicas estadísticas e indicadores para evaluar el desempeño de cada proceso y detectar oportunidades de mejora.

El otro aspecto importante se basa en definir aquellos puntos que aún no se encuentran establecidos en el supermercado pero que además de ser necesarios para mantener un buen sistema de gestión de calidad, son piezas claves para mantener y mejorar el sistema de la empresa y aumentar la satisfacción de los clientes.

Del análisis del diagnóstico se puede inferir que el porcentaje de la documentación que se encuentra definida, documentada y que se está aplicando es poco, esta cifra es significativa para el avance del desarrollo del sistema de gestión de calidad, la cual se busca aumentar mediante el diseño del mismo.

3. CAPITULO 3

De acuerdo a los resultados obtenidos en la realización del diagnóstico general, en donde se determinó la manera como actualmente el Supermercado La Feria desarrolla sus procesos, a continuación se desarrolla la propuesta del diseño de un SGC, la cual se fundamenta en los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2015.

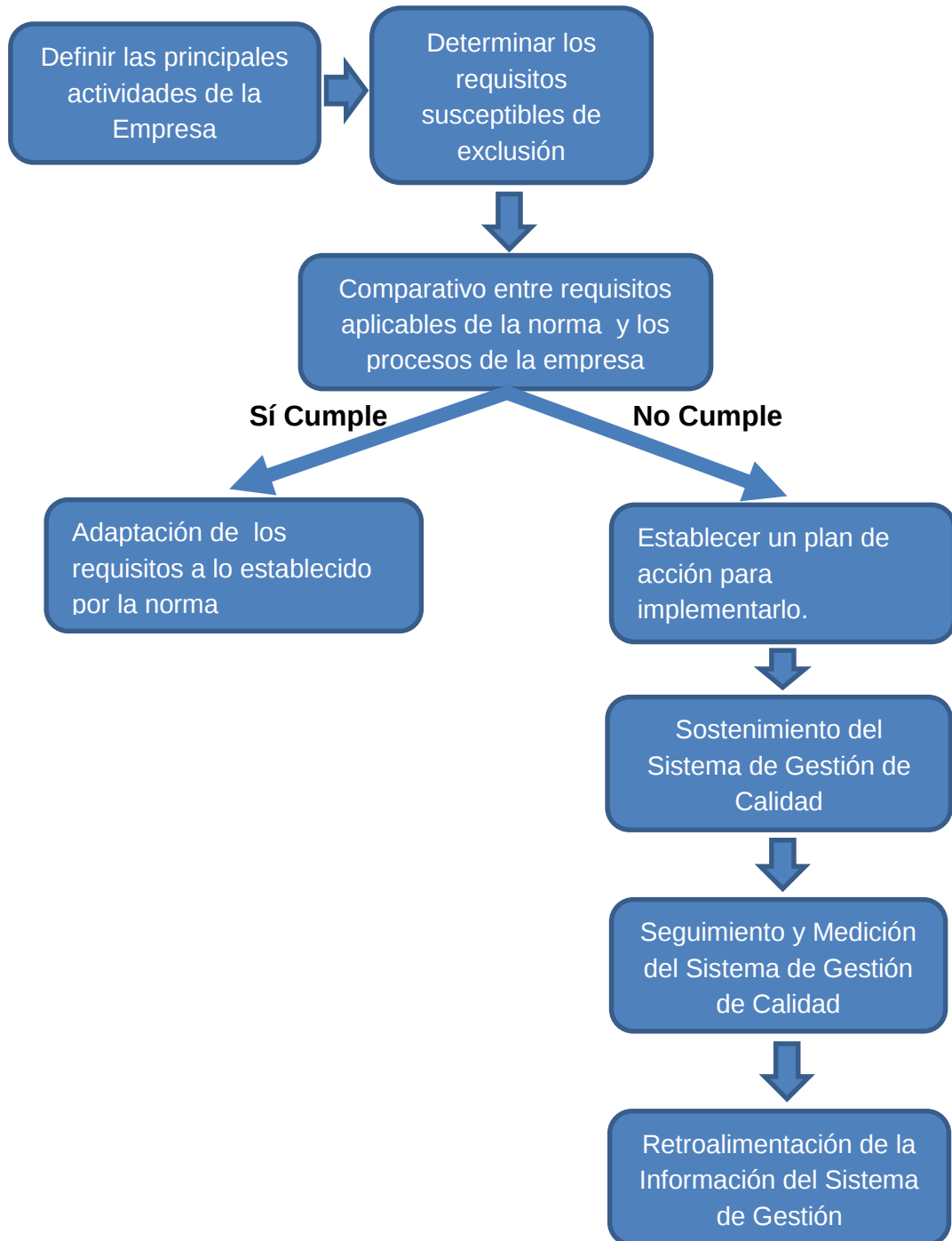
La propuesta abarca la planificación y el diseño del SGC, con el fin de brindarle una oportunidad de mejora a la organización en cuanto a desempeño de la prestación del servicio y sus productos, además del control de los procesos, y que posteriormente sea la base para la certificación de calidad.

3.1. Modelo propuesto para la implementación del SGC, según la norma ISO 9001:2015.

De acuerdo al objetivo principal que se persigue en el proyecto, el cual busca definir estrategias para la implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015, a continuación se presenta la formulación del modelo propuesto, dadas las características y particularidades de la empresa.

Estructura del modelo propuesto para la implementación del SGC.

Figura 18: Flujograma del modelo propuesto del SGC.



Fuente: Autores

3.1.1. Definición de las principales actividades de la empresa

En este punto, se debe determinar cuál es y en qué consiste la actividad o las actividades principales de la empresa. Es importante que esta definición sea correcta, dado que en este punto, se marca la pauta que determina cuáles son los requisitos de la norma susceptibles de exclusión, y cuáles son de total aplicabilidad, teniendo en cuenta la naturaleza y la estructura organizacional que posee la empresa.

Por consiguiente, se logró determinar que la actividad principal de la empresa es: Comercialización de productos relacionados con granos y abarrotes, frutas y verduras, y carnes., bajo la modalidad de supermercado. En este sentido, se tiene que la empresa maneja dos esquemas de productos: marca propia y productos de terceros. De acuerdo a esta actividad, los procesos que se llevan a cabo son:

- **Marca propia:** Para este caso la empresa maneja productos como: arroz, azúcar, lentejas, frijoles y algunos productos de aseo. Este proceso se inicia con la emisión de los requerimientos del supermercado en términos de cantidad y calidad hacia los proveedores que maquilan sus productos. Este requerimiento se hace teniendo en cuenta el comportamiento de la demanda y las distintas fluctuaciones que esté presente. A su vez se determinó que para hacer frente a estas fluctuaciones la empresa ha definido como política tener quince días de inventarios de producto en bodega.

Figura 19: Productos marca propia la feria



Fuente: www.Supermercadolaferia.com

También se pudo establecer que la empresa tiene definida una política de exhibición de productos, determinada de la siguiente manera; 25% de los productos son expuestos en las estanterías son de marca propia y el 75% restante del producto son marcas de terceros, esto con el fin darle espacio a sus productos.

- ❖ **Marcas y productos de terceros:** Parecido con el manejo dado a los productos de marca propia, se establece una cantidad que va directamente a las góndolas y otra es almacenada en la bodega del supermercado. El requerimiento en volumen de un producto realizado al proveedor, se basa en el comportamiento de la demanda reportado por los impulsores que tienen algunas marcas, y se encargan también de promover la venta del producto. Para aquellos productos cuya marca no ha establecido la figura de impulsores de ventas, el personal de apoyo del supermercado, son los encargados de reportar el agotado de los productos.

3.1.2. Definición de los requisitos susceptibles de exclusión, de acuerdo a la naturaleza de la organización.

Dentro de la norma, existen requerimientos que no necesariamente son aplicables a toda organización, debido a la naturaleza y estructura organizacional. A continuación se presentan los requisitos de la norma que son susceptibles de exclusión para la organización, de acuerdo a sus características

✓ Capítulo 7 - Apoyo: Recursos – Trazabilidad de las mediciones

- Calibración y/o verificación periódica de los equipos de medición contra patrones de medición trazable a patrones internacionales o nacionales.
- Identificación de equipos de seguimientos y medición para determinar su estado.
- Protección de los equipos de seguimientos y medición frente a desajustes, daños o deterioro, que ocasionen invalidez del estado de libración y resultados posteriores de la medición.
- Determinación de la validez de los resultados de la medición, dado la descalibración de los equipos.

Una vez realizado el análisis de las características funcionales y naturaleza de la empresa, se pudo determinar según la norma, que las únicas exclusiones son las relacionadas con el capítulo 7, las cuales fueron citadas anteriormente.

3.1.3. Plan de mejoramiento para la implementación del SGC según la norma ISO 9001:2015.

El diagnóstico del estado actual de la empresa arrojó como resultado, las bases necesarias para elaborar una propuesta de implementación de un SGC para la organización. Con esto, se busca que la empresa pueda cumplir a cabalidad con todos los requisitos establecidos por la norma, teniendo como objetivo una posible certificación de calidad.

Una vez identificado las necesidades del Supermercado La Feria en términos de cumplimiento de los requisitos de la norma, se procede a estructurar un plan de acción donde se definen las actividades y recursos que se requieren por parte de la organización, para dar cumplimiento a los requisitos impuestos por la norma, además el plan define los responsables y criterios de control para llevarse a cabo

Uno de los hallazgos más significativos a los que se llegó después del diagnóstico, fue el poder identificar que a pesar de que la junta directiva del supermercado está conforme con el crecimiento que la organización ha venido presentando en los últimos años, reconocen que con la implementación de un SGC podrían tener mayores oportunidades de crecimiento y la ampliación en la participación en nuevos mercados. Postura que es acorde con las pretensiones futuras de implementación de un SGC para la organización.

A continuación, se presenta el detalle del plan de acción propuesto para la implementación del SGC de acuerdo a los requerimientos de la norma capítulo a capítulo.

3.1.3.1. Plan de acción para las no conformidades del capítulo 4: Generalidades de la norma.

En este capítulo se considera como eje principal, el sistema de gestión de calidad. Anteriormente, se ha evidenciado que el supermercado no cuenta con este elemento, razón por la cual el primer paso será establecer los criterios bajo los cuales se va a estructurar la información del Sistema de Gestión de la Calidad, para su posterior implementación.

Como en todos los casos exitosos de implementaciones de sistemas de gestión de calidad, es indispensable comprometer a toda la organización, pero más aún, a su

alta dirección pues es en este nivel que se determina y controla el sentido de toda la organización. Todo esto con el fin de proceder a planear acciones, definiendo las actividades que se debe realizar y cada uno de sus responsables.

Supermercado La Feria, con el ánimo de garantizar la adecuada prestación de servicio y crear una ventaja competitiva en ofrecer servicios de calidad, ve en el mejoramiento continuo, el aseguramiento de la calidad, los requisitos del cliente y de la organización, la oportunidad ideal para empezar con el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad

Tabla 18: Plan de mejoras capítulo 4.

No conformidad	Plan de mejoramiento	Responsable
La empresa no cuenta con un sistema de gestión de calidad	Diseño del sistema de gestión de calidad	Junta directiva

Fuente: Autores

La empresa debe institucionalizar un sistema de gestión de la calidad con base en los lineamientos que orientan al cumplimiento del objeto social, enmarcados en los objetivos de calidad, para garantizar y mejorar la prestación del servicio, tales como beneficio y satisfacción de sus clientes.

Para ello la gerencia del Supermercado La Feria, debe designar una persona encargada como directo responsable del sistema de gestión de calidad. Además éste tiene la autoridad requerida para:

- ✓ Asegurarse que se establezcan, implementen y mantengan los procesos necesarios y suficientes para el sistema de gestión de calidad.
- ✓ Asegurarse que se promueva la toma de conciencia en todos los niveles de la organización, sobre las necesidades y expectativas del cliente.
- ✓ Informar a la gerencia sobre el desempeño del sistema de gestión de calidad y sobre las necesidades de mejora del mismo.
- ✓ Ser el contacto y representante de la organización con todas las partes externas a la misma que traten asuntos relacionados con el sistema de gestión de calidad, para que sea luego difundido apropiadamente dentro de la organización.

3.1.3.1.1. Identificación de los procesos de la organización

Para cumplir con lo establecido en la NTC ISO 9001:2015, el Supermercado La Feria debe identificar los procesos necesarios para la prestación del servicio, ya que la norma promueve la adopción del enfoque basado en procesos, en donde se determinan las relaciones entre estos, con el fin de contribuir a un adecuado cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En este sentido, el supermercado debe identificar los procesos estratégicos, misionales, y de apoyo que le permitan desarrollar su actividad económica de una manera eficiente y eficaz, identificando los diferentes componentes de cada proceso. En resumen, lo que la empresa requiere, es una adecuada caracterización de sus procesos.

1. Proceso estratégico

En este caso, la alta dirección de la empresa debe definir las políticas y directrices de los procesos que hacen parte del sistema de gestión de calidad, además de realizar la asignación de los recursos necesarios para el desarrollo de los mismos, al igual la alta dirección debe diseñar las estrategias para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

2. Planeación Gerencial

En busca de este objetivo, la alta dirección debe establecer y mejorar continuamente las actividades de planeación estratégica, control y seguimiento de sus procesos, con el fin de generar proyectos que permitan establecer actividades de control y seguimiento al sistema de gestión de calidad implementado por la organización.

3. Procesos Misionales

Es en esta fase, donde la alta dirección desarrolla la caracterización de cada proceso, determinando sus componentes, recursos (entradas), actividades y resultados (salidas), con el fin de identificar los grupos de interés que intervienen directamente en la cadena de valor de la organización.

Para darle cumplimiento al objetivo anteriormente mencionado, la empresa deberá implementar las siguientes actividades relacionadas con los procesos misionales:

- ❖ **Formulación y administración de proyecto:** Su objetivo es realizar las actividades necesarias para la formulación, gestión y administración de proyectos relacionados con el objeto social de la empresa.
- ❖ **Proyectos de gestión documental y de la información:** El objetivos es asesorar y /o implementar modelos de gestión documental acordes con la normatividad y estándares vigentes de manera que contribuya con la mejora de la eficiencia de la administración archivística.

4. Procesos de apoyo

Son aquellos que realizan las actividades necesarias para dar soporte a los procesos estratégicos y misionales.

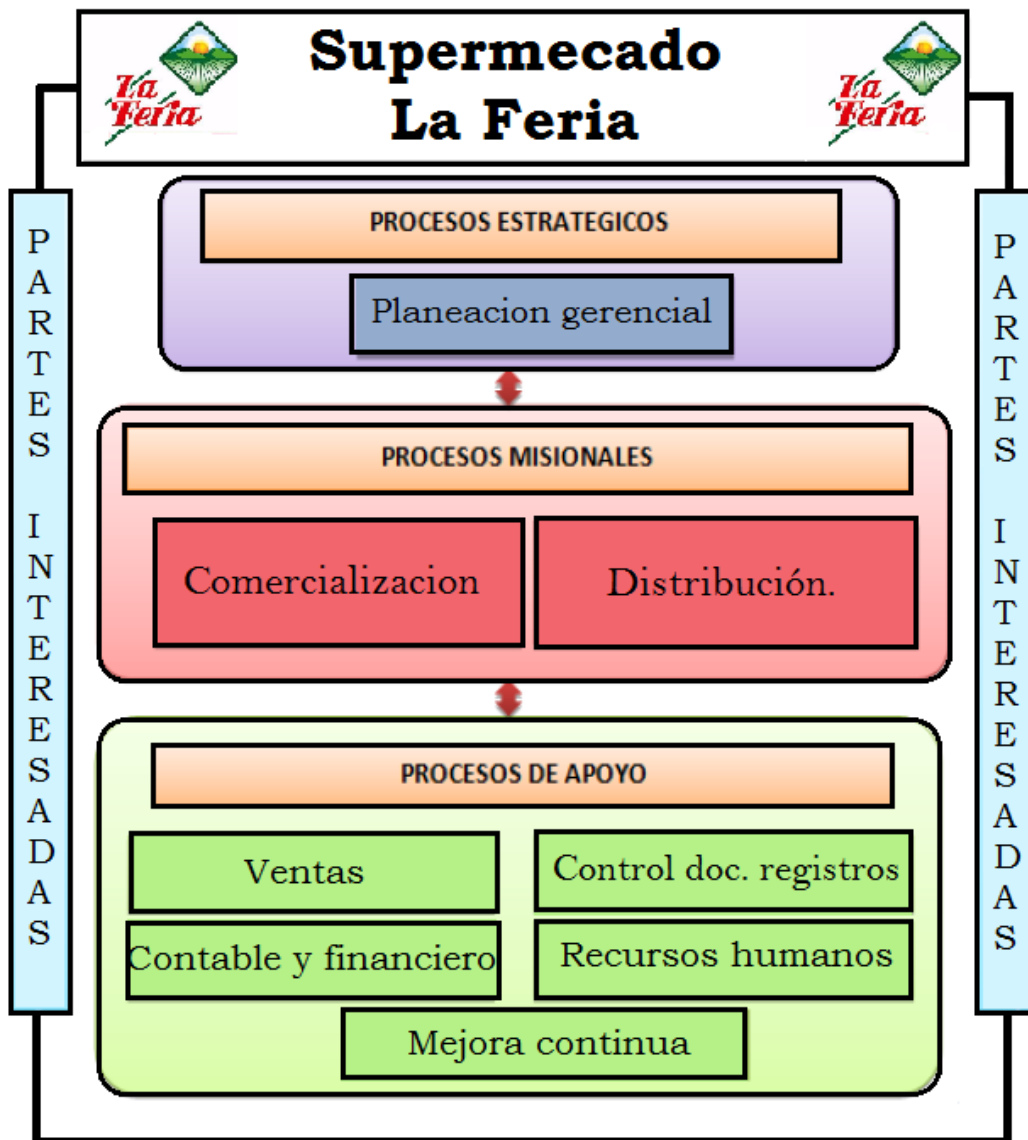
En este sentido, se sugiere implementar dentro del Supermercado La Feria, los siguientes procesos de apoyo:

- ❖ **Compras:** Su objetivo será garantizar que los productos y servicios comprados cumplan con las especificaciones de calidad, oportunidad, cantidad, precios y otros requisitos de la organización.
- ❖ **Talento Humano:** Su objetivo será garantizar que el personal que realiza trabajos que afectan la calidad del servicio, sea competente con relación a la educación, formación, habilidad y experiencia requerida para los diferentes cargos de la organización.
- ❖ **Jurídico:** Su objetivo será brindar acompañamiento jurídico en las diferentes áreas, apoyando la gestión de la empresa de manera oportuna, dando cumplimiento a todos los requisitos legales
- ❖ **Contable y financiero:** Su objetivo es registrar los hechos económicos de la empresa de acuerdo a las normas y principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia, con el fin de generar información financiera comprensible, útil y comparable, que permita a la gerencia una adecuada toma de decisiones.
- ❖ **Mejora Continua:** El objetivo es gestionar el sistema de calidad y mejorar continuamente su eficacia, mediante el análisis de datos, el análisis de las acciones correctivas y preventivas, el control de los documentos y las auditorías internas

3.1.3.1.2. Mapa de procesos

Después de definir todos los procesos que forman parte de sistema de gestión de calidad, se elaboró el diagrama del mapa de procesos del Supermercado La FERIA, el cual fue diseñado con base al estado actual y los requerimientos de la norma.

Figura 20: Mapa de procesos Supermercado La FERIA



Fuente: Glaser (1978 p. 62), y autores.

3.1.3.1.3. Caracterización de los procesos

Dentro de la documentación existente, se dispone de la caracterización de los procesos que detalla la planificación de la prestación de los servicios y los procesos productivos.

En esta caracterización se define el objetivo del proceso, el dueño del proceso, los responsables y ejecutores además se pueden observar los proveedores, las entradas, las actividades del proceso enmarcadas en el ciclo PHVA, las salidas y los clientes.

También se encuentran nombrados los documentos para la ejecución del proceso, así como los registros y los recursos que se necesitan para llevar a cabo las actividades. Se mencionan los requisitos del cliente, los requisitos de ley, los requisitos de la organización y los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2015, y por último se definen los indicadores de gestión.

Para llevar a cabo el desarrollo de las caracterizaciones, se realizarán reuniones con el personal de la empresa perteneciente a cada proceso, en donde se identificarán los aspectos a definir en la caracterización. Este proceso es realizado de la mano con el asesor y aprobado por el representante de la dirección ante el sistema de gestión.

Se organizan las actividades de los procesos o subprocesos de acuerdo con su propósito y se numeran las acciones a realizar en cada una de ellas. Se recomienda por calidad que no se formule más de cuatro acciones para cada una de las actividades con el fin de no saturar a la empresa.

A continuación se muestra el formato de caracterización para los diferentes procesos de la empresa.

Tabla 19: Caracterización de procesos supermercado la feria.

	SUPERMERCADO LA FERIA				CÓDIGO XX-XX-000
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS				FECHA ENE 2017
PROCESO	Planeación.				
RESPONSABLE	Gerente General				
OBJETIVO	Formular, planear, organizar, dirigir, controlar la ejecución de los programas de la organización				
ALCANCE	Aplica para la planeación de todos los procesos y actividades de la empresa.				
PROVEEDOR	ENTRADAS	CICLO PHVA	ACTIVIDAD	SALIDAS	
Todos los procesos.	Programación de actividades de cada proceso	P	Planear las estrategias, tácticas, programas y actividades para la consecución de los objetivos.	Metas de procesos definidas	
Planeación.	Misión, visión.	P	Definir la estrategia y objetivos organizacionales.	Estrategia organizacional	
Planeación - Comercial.	Estrategias de venta y mercadeo.	P	Definir el presupuesto y plan de ventas y de mercadeo de acuerdo al punto de equilibrio e histórico de órdenes de pedido.	Presupuesto de ventas y plan de ventas y mercadeo	
Comercial.	Comunicación y negociación con clientes	H	Establecer contacto con los clientes para determinar sus requerimientos.	Ordenes de pedido.	
Gestión Financiera.	Inventario de materias primas, plan de ventas, y estados financieros	H	Establecer la cantidad de producción meta mensualmente de acuerdo a demanda	Programa de producción mensual	
Comercial, Producción, Distribución.	Planes de contabilidad y finanzas	H	Recolectar la información obtenida de las ventas, producción y despachos realizados.	Informes financieros.	
Recursos humano	Perfiles de cargo	V	Establecer el cumplimiento de las funciones del personal.	Evaluaciones de desempeño.	
Todos los procesos	Metas de proceso definidas	V	Verificar el cumplimiento de las metas propuestas.	Indicadores e informes de gestión	
RECURSOS		DOCUMENTOS DEL PROCESO			CONTROLES
Impresora		Estrategia organizacional			Indicadores de Gestión.
Computador		Plan de ventas y mercadeo			Auditorías internas
Escritorio		Presupuestos.			Comités de gestión.

Fuente: Autores

3.1.3.2. Plan de mejoramiento para las no conformidades del capítulo 5: Liderazgo.

Dentro del proceso de gestión estratégica, es necesario que la dirección del supermercado defina la misión, la visión, el plan estratégico y, además de ello divulgue una política de la calidad que exprese los compromisos de la organización para sus clientes y unos objetivos de calidad que permitan medir el grado de cumplimiento de la política.

Tabla 20: Plan de mejoras capítulo 5.

No conformidad	Plan de mejoramiento	Responsable
Desactualización de la política de calidad.	Reestructuración de la política de calidad acorde a las exigencias actuales del mercado.	Director de calidad/Junta directiva
Deficiencia en modelo de comunicación de la política de calidad.	Reestructurar el modelo de comunicación de la política de calidad.	Director de calidad/Junta directiva
No existe un esquema de responsabilidades en el SGC	Establecer responsabilidades, roles y autoridades del SGC.	Junta directiva/ Jefe de operaciones

Fuente: Autores

3.1.3.2.1. Política de calidad

La junta directiva del Supermercado La Feria desconoce el proceso de actualización de la política de calidad y no se han interesado en verificar el estado actual de la misma. Se establece que la gerencia debe realizar el proceso de adecuación de la política de calidad con relación al estado actual y el entorno de la empresa, para así lograr mejorar el desarrollo de sus procesos.

Supermercado La Feria en función de la implementación del modelo de gestión de calidad, tendrá en cuenta la siguiente política de calidad:

“Garantizar el cumplimiento de requisitos legales, reglamentarios, del cliente y propios de las partes interesadas, asegurando la satisfacción del cliente mediante la prestación de productos de calidad.

Estableciendo un sistema de gestión de la calidad basado en procesos, se contribuye al mejoramiento continuo de éstos, promoviendo el desarrollo del

talento humano para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización con el fin de fortalecer las relaciones con los proveedores, garantizando así calidad y oportunidad, además de asegurar la permanencia de la organización en el mercado.”

3.1.3.2.2. Modelo de comunicación de la política de calidad

El modelo de comunicación de la política de calidad actual es poco eficiente dado que todo el personal del supermercado no conoce a plenitud dicha política. Es por eso que para este punto se propone lo siguiente: Reestructuración del modelo de comunicación de la política de calidad que garantice una divulgación eficiente y clara de la información relacionada con la política de calidad. Para esto se hace necesario establecer un cronograma de actividades en donde se establezca un proceso de retroalimentación que permita la mejora continua de este modelo.

Dentro de las actividades de divulgación, el modelo contempla:

- Exhibición en cartelera: actividad que refiere a la colocación de la política de calidad en lugares visibles para todo el personal del supermercado y sus clientes, logrando así de esta manera una mayor exposición de esta, generando una mayor retentiva en el personal de la empresa.
- Mediante correo electrónico, tanto a trabajadores y clientes: lo que se busca es un mayor conocimiento de esta por medio digitales, brindando un mayor acceso de esta.
- Inclusión de la política de calidad en manual de funciones: con ello el supermercado fortalecerá y garantizará un conocimiento total de la política por parte de sus empleados al ser esta incluida en un proceso de funciones.
- Flyers: elaboración de folletos con elementos corporativos, tales como la política de calidad, misión, valores, objetivos, estrategias. Generando un mayor empoderamiento de la organización por parte de los empleados.
- Grupos focales: actividad cuyo fin tiene la sensibilización y conocimiento de la importancia de la política de calidad.

Para la consecución del proceso de mejora continua del modelo, se contempla el concepto de retroalimentación. En este punto, el supermercado debe establecer actividades en donde se permita la recolección de información y de ideas que aporten los directamente responsables de cada una de las actividades del proceso de comunicación, que su vez podría servir como base para una posible reestructuración del modelo, si este lo requiere.

3.1.3.2.3. Esquema de responsabilidades roles y autoridades

Para este caso, el supermercado no cuenta con esquema claro donde se defina responsabilidades roles y autoridades, a pesar de tener un organigrama y una estructura jerárquico establecido.

En este sentido el supermercado debe definir un esquema detallado donde se establezca la responsabilidad que tiene cada integrante de la organización con relación a las actividades y/o procesos que hace parte del sistema de gestión de calidad. Al definir las responsabilidades se debe tener en cuenta la designación de roles mediante un manual de funciones donde se señala las actividades a realizar de cada trabajador y a su vez define las personas que están a cargo del control de esas actividades teniendo en cuenta la autoridad para delegar funciones.

Objetivos de calidad

- ✓ Aumentar el nivel de satisfacción del cliente ofreciendo proyectos de gestión de calidad acorde a las necesidades (garantizar confidencialidad, tiempos de respuesta de búsqueda de información.
- ✓ Garantizar la aplicación de la metodología y normatividad archivística adecuada.
- ✓ Identificar e implementar proyectos asequibles que contribuyan al fortalecimiento de la organización.
- ✓ Garantizar la eficacia y eficiencia de los proyectos según los términos convenidos con los clientes.
- ✓ Fortalecer las competencias laborales y el desarrollo integral del personal.
- ✓ Asegurar el control de los procesos y mejoramiento continuo.

Diseño de política y objetivos-metodología

La política se diseñó en una reunión con todos los miembros del personal de la empresa, guiada por la alta dirección. Se realizó un taller que consistió en llenar una matriz en que se cruzaban los requisitos del cliente, con los requisitos de la organización, estos fueron definidos por el personal teniendo en cuenta el aporte que cada proceso ofrecía para el cumplimiento de dichos requisitos; se hizo una calificación que permitía organizar los requisitos del cliente y de la organización,

de mayor a menor valor, para que de esta manera se tuvieran en cuenta los aspectos más importantes y su relevancia a la hora de redactar la política y definir los objetivos de calidad.

3.1.3.3. Plan de mejoramiento para las no conformidades del capítulo 6: Planificación.

Para este punto se ponen en consideración como propuesta actividades que van encaminadas al fortalecimiento de la planificación, dada la importación de este concepto en un sistema de gestión de calidad.

Dadas las eventualidades encontradas en el diagnóstico realizado, se elabora una propuesta para cada una de ellas, con el fin de implementar lo que la empresa no tiene.

Para este fin se propone que el Supermercado La Feria debería de establecer:

Tabla 21: Plan de mejoras capítulo 6.

No conformidad	Plan de mejoramiento	Responsable
Ausencia del control de riesgos.	Elaboración de un plan de acción de riesgos.	Jefe de operaciones
Poca claridad de los objetivo de calidad	Documentación de los objetivos de calidad	Junta directiva.
Escasa planificación de los cambios.	Esquema de planificación y evaluación de los cambios.	Junta directiva.

Fuente: Autores

3.1.3.3.1. Planeación acciones de riesgo

La planificación del riesgo debe ser una responsabilidad que todo el personal del supermercado debe entender. Cada colaborador debe tener claro la importancia de la exposición al riesgo en su respectivo puesto de trabajo, y cómo este podría afectar la continuidad de las operaciones, con lo cual ellos mismos deben encargarse de manifestar la amenaza de riesgo.

La junta directiva debe encargarse de detectar y monitorear los riesgos, además debe garantizar que las actividades de control funcionen de la manera planeada y conforme a las prioridades establecidas, mediante el concepto de la administración de riesgos.

Al respecto, la administración de riesgos se puede aplicar en muchos niveles, cuyos principales Elementos son:³⁷

1. Establecer un contexto
2. Identificar un contexto
3. Análisis de riesgos
4. Evaluación de riesgos
5. Tratar riesgos
6. Monitorear y revisar
7. Comunicar y consultar

El Supermercado La Feria debe determinar la importancia de los procesos con el fin de reducir la posible ocurrencia de riesgos que impacten negativamente en el cumplimiento de sus objetivos. Asimismo, como parte de la gestión de riesgo debe adoptar una serie de medidas tales como:

- *Evaluación de riesgos y controles:* Se deben realizar evaluaciones aplicadas a procesos, estas serán ejecutadas mediante talleres y encuestas, buscando como resultado planes de acción y oportunidades de mejora.
- *Análisis de proveedores críticos:* Se identifican los proveedores considerados como críticos, junto a ello el gerente de relaciones debe considerar acuerdos de servicio, que permiten administrar adecuadamente los riesgos que se generan producto de la contratación.
- *Seguimiento y gestión de los indicadores de riesgo:* Permitirá medir periódicamente la ocurrencia de determinados eventos relacionados a un riesgo existente, analizar las tendencias con el fin de mitigar el riesgo asociado.
- *Capacitaciones sobre riesgo:* los colaboradores del supermercado deben recibir capacitaciones sobre la gestión de riesgo a través de talleres en donde se realicen actividades que simulan situaciones vulnerables.

3.1.3.3.2. Documentación Objetivos de Calidad

Una de las características fundamentales que tiene un Sistema de Gestión de Calidad, es la documentación de todo tipo de información que éste incluye, como por ejemplo los objetivos de calidad. Estos objetivos, son el elemento que marca

³⁷ Gil Galio, Pedro Orlando, Estándar australiano, administración de riesgos. As/NZS: 1990. [En línea]: <http://www.edesaesp.com.co/wp-content/uploads/2013/05/ASNZ-4360-de-1999.pdf>

la pauta en la justificación y la puesta en marcha del SGC, y de ello se deriva la importancia de documentarlos.

Actualmente en el supermercado, existe poca documentación de los objetivos de la calidad, lo cual tiene como consecuencia, el desconocimiento de los mismos por una parte de los empleados de la empresa, y por otra parte poco entendimiento. La necesidad de aplicar un plan de mejora en este punto, es notoria.

Con base en los criterios de la norma ISO 9001:2015, se sugiere que el supermercado adopte manuales de calidad, donde se incluyan los objetivos de calidad, dando claridad en lo que se busca lograr por medio del SGC. Estos objetivos deben tener una definición acorde a la naturaleza de la empresa, y a las intenciones de la misma en el mercado donde se encuentran, sin dejar a un lado, las exigencias de sus entornos.

Los objetivos de calidad deben cumplir con los siguientes parámetros:

- ✓ Afinidad con la política de calidad
- ✓ Medibilidad
- ✓ Consideración de requisitos aplicables
- ✓ Asertividad para la conformidad de los productos y servicios, en función del aumento de la satisfacción de los clientes.
- ✓ Objeto de seguimiento
- ✓ Comunicación de los mismos
- ✓ Actualización de los mismos.

En el momento de darles cumplimiento a los objetivos de calidad, se debe tener en cuenta:

- ✓ Las actividades a realizar
- ✓ Los recursos que se requieren
- ✓ Delegación de responsabilidades
- ✓ La manera en que se evalúen los resultados

Todos estos puntos a tener en cuenta para la aplicación de objetivos de calidad, deben ser documentados. Como estrategia para lograr la documentación de todos, se tiene la utilización de formatos estándar, que permitan recolectar fácilmente la información.

3.1.3.3.3. Planificación y evaluación de los cambios

Tal cual como se planifica y se evalúa los riesgos, también se debe hacer todo ese proceso para los cambios. Las organizaciones deben considerar un plan para

conocer los diferentes cambios que deben afrontar, por lo cual deben establecer estrategias para recepcionarlos y ponerlos en marcha, según su aplicabilidad.

En este punto, el supermercado carece de un esquema que planifique y evalúe los cambios que se presentan o pueden presentarse en la misma, razón por la cual se propone como actividad inicial, la aplicación de un esquema de planificación y evaluación de los cambios.

Dentro de este esquema se deben tener en cuenta actividades como:

- ✓ Análisis de entornos, dado que son éstos una fuente principal de cambios
- ✓ Identificación de las causas que dan origen a los cambios.
- ✓ Determinación de los tipos de cambios a presentarse, según el grado de injerencia que tiene sobre la organización.
- ✓ Estandarización de conceptos y estrategias para la plena planificación de los cambios: si es oportuno, conveniente o no la implementación de alguno.
- ✓ Si se debe implementar, establecer un cronograma de implementación de cada uno de los cambios a realizar.
- ✓ Establecer parámetros de evaluación, con el fin de conocer el desempeño del mismo.
- ✓ Con base en la evaluación, verificar si la implementación del cambio ha sido efectiva o no, y qué tantos beneficios y/o detrimentos se han obtenido.

Se espera que con la formulación de este esquema, se pueda lograr implementar el concepto de planificación y evaluación de los cambios, de una manera acorde a la naturaleza del Supermercado La Feria.

3.1.3.4. Plan de mejoramiento para las no conformidades del capítulo 7: Apoyo.

En este capítulo se considera los requisitos para los recursos, competencia, toma de conciencia, comunicación e información documentada.

La siguiente grafica muestra los resultados obtenidos en este capítulo:

Tabla 22: Plan de mejoras capítulo 7.

No conformidad	Plan de mejoramiento	Responsable
Inexistencia de un modelo de comunicación.	Desarrollar un modelo de comunicación asertiva.	Director de operaciones
Precaria documentación de la información.	Establecer parámetros o formatos para	Junta directiva

	documentar la información.	
--	----------------------------	--

Fuente: Autores

3.1.3.4.1 Desarrollo de modelo de comunicación asertiva

Dada la inexistencia de un modelo de comunicación, se plantea dado el requerimiento de la norma, establecer o crear un modelo de comunicación asertiva que permita una divulgación efectiva y certera de la misma.

Anteriormente como propuesta de mejora para algunos requerimientos del capítulo seis se propuso un modelo de comunicación el cual puede mejorar la comunicación del sistema de gestión de calidad, debido a que los canales de comunicación no estaban documentados, dando como resultado una producción y divulgación de una información no documentada. Es por eso que se toma la misma propuesta realizada en el capítulo mencionado como propuesta en esta falencia que presenta el supermercado actualmente.

Parámetros de la información

Se establece como posible solución para este punto, el manejo de una serie de criterios para la recolección y obtención de la información. En este sentido se debe tener plena claridad de la definición de cada uno de estos criterios dado que son estos los que fundamentan este proceso.

Los criterios de la información que se proponen son los siguientes:

- ❖ *Utilizar fuentes primarias y secundarias para la obtención de la información:* como fuentes primarias se toma por ejemplo las personas directamente responsables o involucradas de cada proceso, como fuente secundaria se hace referencia el personal de apoyo de cada proceso y sus respectivo receptor o procesador de la información.
- ❖ *Claridad de la información:* en este caso se platea que el procesamiento de la información debe ser óptimo y adecuado con el fin de tener asertividad al momento de tomar de decisiones con base en dicha información.
- ❖ *Control de documentos:* este procedimiento se toman para poder garantizan que los empleados en la parte operativa de la empresa utilicen los documentos adecuados para llevar a cabo su labor.
- ❖ *Revisión:* este proceso requerirá que las empresas revisen muchos de sus documentos para controlar que sean exactos, sobre todo los dibujos y las especificaciones técnicas. Los procedimientos del control de documentos

detallaran qué documentos deben ser revisados, por quién y cómo se debe registrar esa examen.

- ❖ *Control:* Aquí se definirá los cambios realizados durante una revisión, los cambios requeridos en la documentación suelen ser consecuencia de cambios que se han realizado en las operaciones. Los procedimientos para controlar los documentos especifican quien inicia las revisiones y debe ser quien las finalice.

Una vez que se haya completado la revisión, el documento revisado recibirá una designación para que los empleados la identifiquen como la revisión más reciente a partir de una fecha determinada

- ❖ *Reemplazo:* es este caso para controlar los documentos se debe detallar cómo la empresa asegura que las versiones más recientes de los documentos reemplacen las versiones antiguas. En ellos los procedimientos especificaran quién es el responsable de renovar la documentación y con qué frecuencia.

Se debe realizar un seguimiento de la preparación y de la gestión de los documentos para asegurarse de que los empleados responsables de la documentación, reemplacen los documentos obsoletos con las versiones actualizadas. Entre esos procedimientos están: los registros de los empleados que han creado, modificado y aprobado el documento para que la empresa pueda determinar cómo evitar errores y mejorar la calidad de sus productos y servicios.

38

Con lo anterior la empresa definirá que un control documental es la actividad encargada de mantener en buena función del SGC. La parte más visible de la realización de un control documental son las evidencias que quedan sobre el mismo documento, estas son:

- ✓ Código del documento: utilizado para identificar el tipo de documento.
- ✓ Edición o versión del documento: utilizado para conocer el nivel de actualización del documento.
- ✓ Persona que realiza el documento, que revisa, que aprueba... (firma o nombre)
- ✓ Otros datos identificativos del documento: título, número de páginas, organización de donde proviene...
- ✓ Personas que disponen de una copia del documento.
- ✓ Sello de entrada del documento en la organización
- ✓ Fecha de creación o actualización, fecha de revisión, fecha de aprobación, fecha de caducidad.

³⁸ GUIDE Schedule a Demo, La voz de houston, 2017, Disponible en internet: <http://pyme.lavoztx.com/procedimientos-para-el-control-de-documentacion-8863.html>

Estructura de la documentación

De acuerdo a los principios del sistema para la gestión y enfoque basado en procesos en el cual la estructura documental parte de la identificación y caracterización de procesos. Se propone que el supermercado debe definir los siguientes ítems para establecer la correcta documentación, tales como:

Manual de funciones

El Manual de Funciones del supermercado la feria se debe crear con el objetivo de asegurar que las personas a quienes se les asigna responsabilidades dentro del sistema de gestión de calidad sean competentes para asumirlas. Tales personas deben contar con una hoja de ruta clave para el desarrollo de sus funciones.

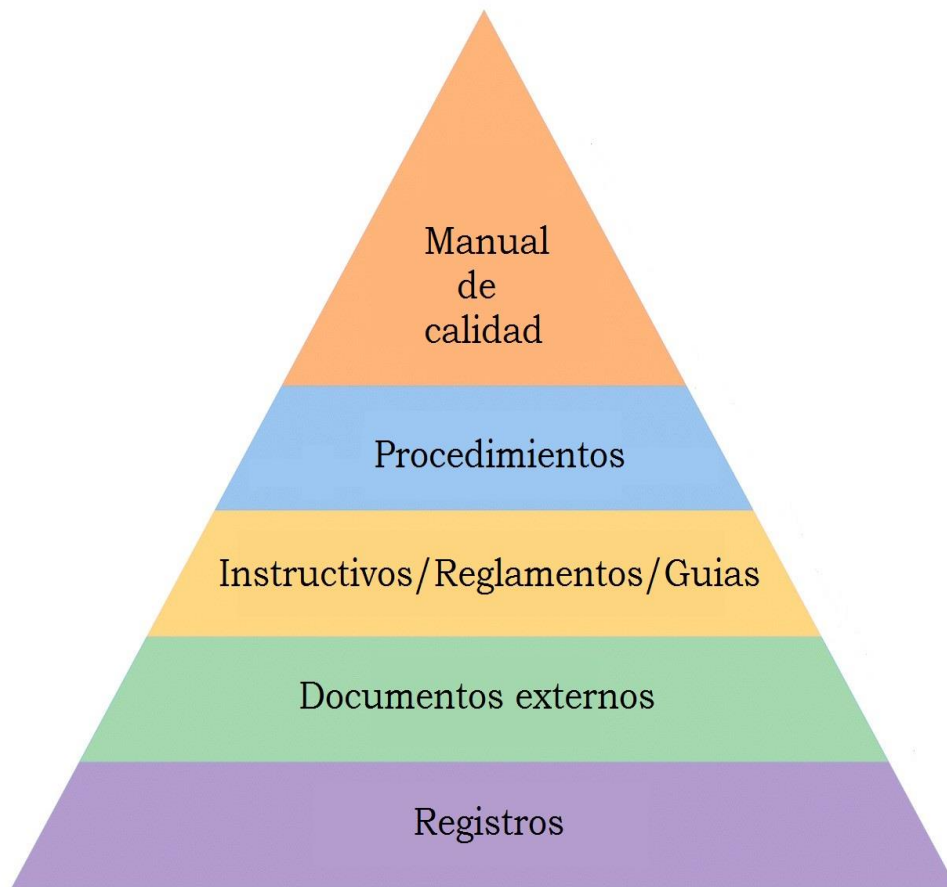
Dentro de las especificaciones del manual se pueden identificar los siguientes puntos:

- Identificación del cargo
- Descripción del cargo
- Descripción de funciones
- Requerimientos del Cargo

Una parte muy importante del manual es la descripción de cada cargo, es decir, los empleados deben saber qué actividades son responsables y que autoridad tienen para desarrollarla.

El manual de funciones ayudara a identificar perfiles y requerimientos de los cargos. Para ello es necesario realizar entrevistas al personal vinculado a cada uno de los cargos seleccionados, con el fin de obtener información directa de los empleados y conocer con exactitud las funciones y requerimientos implícitos en cada cargo.

Figura 21: Pirámide de funciones



Fuente: Autores

- ✓ **Manual de calidad:** Describirá el sistema de gestión de la calidad y de seguridad, brindando un direccionamiento estratégico y alcance del sistema de la organización. Está integrado por la caracterización de los procesos los cuales relacionan las actividades desarrolladas en el proceso y su interacción con otros procesos como proveedores o clientes, responsables, recursos, parámetros de control, indicadores, documentos de referencia, principales recursos.
- ✓ **Procedimientos:** Describen actividades que conforman un proceso.
- ✓ **Instructivo:** Especifican actividades descritas en los procedimientos.
- ✓ **Reglamentos:** Conjunto ordenado de reglas descritas para la constitución y ejecución de las acciones.
- ✓ **Registros:** Evidencian el cumplimiento de los requisitos establecidos en el sistema de gestión de la calidad, incluye los de origen interno y externo.

3.1.3.5. Plan de mejoramiento para las no conformidades del capítulo 8: Operación.

El tema principal de este capítulo, refiere acerca de cómo son llevadas a cabo las actividades para la planificación y el control operacional. La manera sugerida de acuerdo a la norma de cómo llevar a cabo dichas actividades se presentan a continuación.

Tabla 23: Plan de mejoras capítulo 8.

No conformidad	Plan de mejoramiento	Responsable
Informalidad de la comunicación con el cliente.	Establecer protocolo de atención y aplicar encuestas de satisfacción.	Todo el personal.
Informalidad de la comunicación con los proveedores.	Establecer protocolo de relación, modelo de atención de proveedores.	Jefe de compras/ Junta directiva.
Control informal de las actividades. Falta de un seguimiento total de las no conformidades.	Esquema de documentación generada en la prestación del servicio y manejo de las no conformidades.	Todo el personal

Fuente: Autores

3.1.3.5.1. Protocolo de atención del SGC para los clientes.

La atención al cliente es muy importante, para ello el Supermercado La Feria a través del sistema de gestión de calidad busca potencializar el servicio al cliente, debido que es este el insumo fundamental que permite la toma de decisiones para la mejora continua. De acuerdo con los resultados del diagnóstico, se estableció que es necesario fortalecer un protocolo de atención en donde se potencialice la relación con el cliente; éste será el medio que permitirá contribuir a la mejora del servicio, buscando generar mayor confianza y satisfacción al mismo. Aunque debe existir un protocolo general, independientemente del punto de contacto en el que haya interacción con el cliente, es necesario establecer pautas o lineamientos en el proceso de atención, dependiendo del grado de interacción con el cliente, esto con el único objetivo de lograr una mayor calidad en la atención.

La prestación del servicio en el supermercado La Feria identifica tres etapas, así:

- Actividades previas a la prestación del servicio.
- Durante la prestación del servicio.
- Posteriores a la prestación del servicio.

Con el fin de estandarizar el servicio y hacer el uso correcto de los protocolos definidos para cada uno de los canales de atención, es importante que el supermercado identifique algunos aspectos, tales como:

- ✓ Obtener retroalimentación con el cliente, sobre la calidad de su experiencia.
- ✓ Informar al cliente, sobre nuevos productos, promociones, y novedades.
- ✓ Evaluar la percepción y el nivel de satisfacción de la prestación del servicio.
- ✓ Solucionar inconvenientes que afecten el grado satisfacción de los clientes, identificar y actuar sobre aquellos factores, buscando lograr una mejora en la prestación del servicio.

El supermercado dispone de diferentes canales de atención, donde se puede acceder a los productos y servicios que presenta en su portafolio de productos, los cuales buscan satisfacer sus necesidades y expectativas de los clientes.

Canales de atención

a) Canal Presencial: Estará integrado por impulsador comercial donde los clientes pueden acceder a la información de productos y servicios. Estos puntos de atención facilitaran una comunicación más efectiva entre el supermercado y los clientes.

b) Canal Electrónico: En este canal se utilizaran tecnologías para facilitar el acceso, uso, por parte de los clientes a la información pertinente, veraz en línea y oportuna sobre los productos, medios de pago y promociones.

c) Canal Impreso: Haciendo uso de texto en volantes de publicidad (Facturas, cartas, invitaciones, folletos entre otros), permitiendo una comunicación indirecta.

d) Canal Audiovisual: por medio de este, el supermercado lograra una interrelación plena ente lo auditivo y lo visual para generar una realidad, a través de pantallas, audios y pautas de publicidad en televisión, accediendo a la posibilidad al cliente.

e) Canal Telefónico: permitirá una atención y asesoría telefónica con los clientes, en donde se atenderán las inquietudes de forma ágil y eficiente. En este punto como segunda intención será dar a conocer los productos y servicios que el Supermercado La Feria tiene.

Protocolo

El supermercado debe establecer un protocolo de servicio, para brindar un servicio de cortesía y amabilidad. Para ello se identifican tres etapas básicas, así:

Apertura: Inicia con una bienvenida y un saludo que permita la acogida al cliente, de tal forma que este se sienta importante y reconocido como persona, digna de respeto, confianza, el cual deberá ser escuchado y contestado por los funcionarios, quienes brindaran orientación en lo que solicite.

- ✓ Llegada del cliente. Saludo: Es indispensable y debe ir acompañado de una cara amable con actitud de servicio: “Buenos días/tardes/noches, bienvenidos al Supermercado La Feria, mi nombre es... ¿en qué puedo colaborarle?”

Análisis y comprensión: Es el momento de verdad en el cual el objetivo es escuchar, percibir y recibir la expresión de las necesidades de la solicitud o petición comunicadas por los clientes.

- ✓ Corresponde al tiempo de espera del cliente, se procesa el servicio o trámite requerido.

Figura 22: Atención al cliente en el supermercado



Fuente: ISRI

Intervención y solución: Es necesario conocer el rol posición o función de las personas involucradas en los momentos de intervenir en la comunicación, con el ánimo de promover la resolución de las inquietudes, buscando la satisfacción del cliente. Teniendo en cuenta los canales de atención identificados en la empresa, de forma general y frente a la prestación del servicio se identifican aspectos de manera general y que son aplicables independientemente del canal de contacto.

- ✓ Reviste igual importancia que el saludo: “Muchas gracias por preferir al supermercado La Feria, fue un gusto atenderlo”.

El uso de un lenguaje claro y sencillo por parte de los colaboradores, generara un ambiente de entendimiento total al evitar al máximo la utilización de lenguajes técnicos. La cordialidad en la comunicación durante el contacto con el cliente, es otros de los fundamentos que deben tener los empleados, ellos deben mantenerse las normas básicas de cortesía, y buscar retroalimentar la atención prestada.

3.1.3.5.2. Protocolo de atención del SGC para los proveedores.

El supermercado debe tener claro que una buena comunicación con los proveedores, brindará mejores resultados y beneficios, además mejorar la calidad final del producto o servicio.

Comunicarse con los proveedores no debe ser un simple impulso, se deben tener en cuenta factores claves como la proximidad y sobretodo los beneficios que estos ofrecen al mismo a fin de obtener una ganancia, estos deben ser elegido a través de un proceso de análisis y planteamientos de proveedores.

Dentro del conjunto de características es fundamental manejar con el proveedor lo siguiente:

- *Plazos de Entregas:* se verifica si el producto o servicio comprado está disponible en el momento acordado, ni antes ni después.
- *Cumplimiento de especificaciones técnicas:* se comprueba si el producto o servicio comprado alcanza el standard exigido.
- *Calidad del Servicio:* se analiza si la gestión del proveedor ocasiona o no inconvenientes, cómo responde a reclamos o solicitudes, etc.
- *Los antecedentes:* Como ha sido su desempeño en otras empresas.
- *Clientes:* Cuál es el portafolio de empresas a quienes ofrece su servicio.
- *Tarifas:* Como es el esquema de precios que maneja.
- *Responsabilidad:* Como ha sido su nivel de cumplimiento en el servicio.
- *Nivel de planeación:* Visión a largo plazo, tiene planes de contingencia.
- *Asertividad:* Habilidad de comunicación de manera amable, franca, abierta, directa y adecuada.
- *Flexibilidad:* Capacidad para adaptarse con facilidad a las adversidades.
- *Reformulación:* Si maneja procedimientos que den posibilidad de transformar según cada situación.

Por lo tanto, la comunicación con un proveedor permite mejorar su competitividad y rentabilidad. De este modo, el supermercado logrará distinguirse de ser eficientes

o ser improductivos. La finalidad es encontrarse totalmente informados al momento de negociar y así prevenir cualquier futuro contratiempo, por ende, se debe tener en cuenta que existe una relación mutuamente benéfica, lo cual generara un valor agregado a su respectivo rendimiento.

Si no se maneja un modelo claro de comunicación con el proveedor, posiblemente se tendrá un retraso de un pedido, lo que puede llegar a significar una pérdida de dinero y/o clientes.

Las relaciones con proveedores deben ser absolutamente eficaces y beneficiosas para ambas partes. Sin duda, la comunicación entre el supermercado y los proveedores tiene que tener como intención, conocer el estado en que se encuentran cada una de las cadenas de suministros, que poseen. Los medios que se usen para mantener una comunicación directa entre ambas partes se pueden encontrar respaldadas.

En el protocolo de atención a los proveedores el supermercado debe establecer actividades tales como:

- Definir fechas puntuales donde la empresa y el proveedor socialicen el estado de su relación comercial, y el comportamiento de ventas que ha tenido los productos.
- Diseñar estrategias comerciales que fortalezca la relación existente entre estos con el fin de obtener mayor beneficios.
- Implementar un canal de distribución de información que sirva como medio de comunicación directo entre el supermercado y sus proveedores

Elemento de comunicación

Durante el diagnóstico también se determinó que en el supermercado, no existía un documento o registro actualizado que soporte las negociaciones que se hacen con los proveedores.

Dado lo anterior la empresa tiene presente que la negociación es el proceso en el cual dos partes, con intereses comunes, se reúnen para proponer y discutir alternativas con el fin de llegar a un acuerdo para: establecer costos, estructurar un plan de trabajo, formular un cronograma, entre otras actividades, para lo cual buscan establecer una comunicación acertada a fin de obtener ventajas individuales o colectivas.

Con respecto a los controles establecidos sobre los proveedores y sus productos estos deben ser proporcionales a la importancia que tengan para la calidad en las

prestaciones a los clientes. Existe un elemento fundamental el cual es; la evaluación de proveedor, conocer como está cumpliendo su labor, esto con el fin de tomar decisiones sobre la marcha, y de retroalimentar la prestación del servicio que este realice.

Como ya se ha comentado, resulta de gran importancia el proceso de comunicación, así que la organización deberá aspirar a fortalecer las relaciones con sus proveedores, haciendo fuerte toda la cadena de suministro, todo ello con el fin de obtener beneficios tales como:

- Reducir costos, mediante la disminución de los niveles de stocks de seguridad, de rechazos y desperdicios, etc.
- Contar con una base de proveedores calificados para respaldar sólidamente las decisiones de compra o contratación.
- Contar con herramientas de desarrollo de proveedores que no alcanzan la calificación requerida.
- Fidelización de clientes en base a la permanente calidad.
- Evitar riesgos de deterioro de la marca por fallas evitables de los proveedores
- Evitar que proveedores no calificados participen en la cadena de producción y en el camino crítico de las prestaciones a los clientes.
- Asegurar que los proveedores cuentan con los recursos necesarios para garantizar entregas de acuerdo a los requerimientos establecidos.

Por lo anterior se propone el siguiente formato llamado: evaluación de proveedor, usado para ver el rendimiento del mismo, y de saber cómo están las negociaciones realizadas con la empresa.



EVALUACION DE PROVEEDORES

NOMBRE: _____

DIRECCION: _____ CIUDAD: _____

Nit: _____ Fax : _____ Teléfono: _____

E-mail: _____

TIPO DE PROVEEDOR

Fabricante Comercializador Subcontratista Prestador de servicios

DESCRIPCION DEL PRODUCTO OFRECIDO

SISTEMA DE CALIDAD OFRECIDA

Empresa certificada		SI		NO
Producto certificado		SI		NO
Normas de certificación		SI		NO

Si no se encuentra certificado ni la empresa ni el producto, de qué manera garantiza la calidad dl producto o servicio ofrecido?

EXPERIENCIA Y REFERENCIA COMERCIALES

PRINCIPALES CLIENTES

CLIENTE	TELEFONO	CONFIRMACIÓN REFERENCIA

GARANTIAS OFRECIDAS AL PRODUCTO VENDIDO O SERVICIO PRESTADO

CONDICIONES DE VENTAS OFRECIDAS

Plazo para pago Descuento ofrecidos

DOCUMENTOS ANEXOS NECESARIOS PARA LA EVALUACIÓN

Lista de precios
 Certificado de Cámara de Comercio
 Catálogo del producto ofrecido
 Aclaración del servicio de postventa y garantía ofrecidas

Fuente: Autores

3.1.3.5.3. Control actividades y manejo no conformidad

La empresa debe tener claro que es posible que en todos los procesos, productos o servicio ofrecidos se evidencie incumplimiento de uno o varios requisitos específicos por el cliente, ya sea por medio de retroalimentaciones, quejas, reclamos o auditorías internas, etc. Por esta razón el supermercado La Feria, debe contar con un procedimiento con el cual garantice acciones preventivas.

Cuando se evidencie o detecte un producto/servicio no conforme, luego de la entrega del proyecto al cliente, se deben tomar acciones con respecto a los problemas existentes que causaron esta situación y su respectiva solución. Así mismo, el supermercado debe tomar acciones respecto a los efectos reales o potenciales a los cuales se ve enfrentado como consecuencia de la no conformidad; para ello contará con registros de no conformidades, los cuales permiten que el producto/servicio no conforme sea eliminado o corregido.

Este registro describe la no conformidad y las acciones tomadas contra el problema para así se asegure su corrección.

Figura 23: Formato de registro de no conformidades.

	REGISTRO NO CONFORMIDADES		
FECHA: _____			
OBSERVACION NO CONFORMIDAD		<input style="width: 30px; height: 20px;" type="checkbox"/> <input style="width: 30px; height: 20px;" type="checkbox"/>	ACCIÓN PREVENTIVA
<input style="width: 30px; height: 20px;" type="checkbox"/>		<input style="width: 30px; height: 20px;" type="checkbox"/>	
ORIGEN DE LA AUDITORIA			
AUDITORIA	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="checkbox"/>	QUEJA	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="checkbox"/>
No. _____	OTRO <input style="width: 30px; height: 20px;" type="checkbox"/>		
Descripción de la no conformidad (Qué se incumple: requisitos de la norma, procedimiento, instructivo; u origen de la queja, si existe).			
Causa de la no conformidad Mano de obra Maquinaria o Equipo Materiales Medio Ambiente Precio Método Falla detectada			
Causa principal:			
Tratamiento de la No Conformidad			
QUE HACER	QUIEN	CUANDO	OBSERVACIONES
Firma del responsable _____ Cargo _____			
Requiere nueva acción correctiva:			
SI _____ NO _____		No. _____	
CIERRE DEFINITIVO	SI: _____	NO: _____	FECHA: _____
_____ RESPONSABLE		_____ CARGO	

Fuente: Autores.

El supermercado establecerá el siguiente esquema para el manejo de las no conformidades:

- Identificar la no conformidad: En la empresa el producto no conforme debe seleccionarse y aislarse del resto de los productos.
- Registro de la no conformidad: Se registra la no conformidad y su manejo en un formato; “Registro de no conformidades”, el cual se conserva como evidencia de los procesos.
- Evaluación del producto: el jefe de operaciones o el encargado de calidad evalúan el problema para determinar así la dimensión del mismo, e iniciar el proceso de la planeación de las soluciones.
- Informa al cliente en los casos en que se requiere: después de haber evaluado la magnitud del inconveniente se debe determinar la necesidad de informar al cliente, de una manera formal, explicando la situación claramente.
- Disposiciones del producto: Se tiene en cuenta el criterio emitido por la persona de calidad y/o jefe de operaciones, con virtud en la respuesta dada por los clientes, a fin de determinar una acción específica tal como:
 - Reprocesar el elemento no conforme
 - Desechar el elemento no conforme reemplazarlo con uno nuevo.
 - Reajustar de acuerdo con una especificación diferente que si cumpla.
 - Proveer el elemento no conforme bajo petición del cliente.
- Revisión: El supermercado debe inspecciona nuevamente y registrar el resultado de la misma en el formato ya mencionado (Figura 21), este proceso se cierra cuando el producto satisfaga los necesidades de los clientes.

3.1.3.6. Plan de mejoramiento para las no conformidades del capítulo 9: Evaluación del desempeño.

La organización debe considerar que la medición del desempeño puede ayudar a que el supermercado mejore su rendimiento identificando buenas prácticas y corrigiendo sobre la marcha los errores para construir sobre ellos. Por otra parte, ayuda a focalizar las prioridades, y permite identificar las áreas cuello de botella, lo cual ayuda de manera considerable en el proceso de toma de decisiones. De este modo se permiten facilitar el entendimiento de los procesos, obteniendo una mayor comprensión que contribuya al fácil desarrollo de lo planificado.

Tabla 24: Plan de mejoras capítulo 9.

No conformidad	Plan de mejoramiento	Responsable
Inexistencia de un método de seguimiento, medición y análisis.	Implementación de un modelo de valoración del desempeño de los empleados.	Talento humanos
Informalidad de la recolección de la información sobre la satisfacción del cliente.	Modelo de recolección de información sobre la satisfacción del cliente.	Jefe de mercadeo
Usencia de actividades de auditoria interna	Implementar actividades relacionadas con la auditoria interna.	Junta directiva/ jefe de operaciones/supervisores
No existe una revisión del sistema por la dirección.	Establecer un mecanismo de revisión del SGC.	Junta directiva

Fuente: Autores

El supermercado debe determinar:

- Los elementos de la organización a los cuales se realizará el seguimiento y las variables a medir.
- Los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación, según sea aplicable, para asegurar resultados válidos.
- Momento en el que se debe llevar a cabo el seguimiento y la medición.
- Cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.

La organización debe asegurarse de que las actividades de seguimiento y medición se implementan de acuerdo con los requisitos determinados, se debe conservar la información documentada como evidencia de los resultados.

Por otra parte, se debe evaluar el desempeño de la calidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Para el cumplimiento de este requisito, se recomienda documentar en el listado de indicadores la confirmación del seguimiento o medición del mismo, es decir determinar si se va a realizar o no el seguimiento y/o la medición. Si se decide realizarlo se debe tener en cuenta; la periodicidad, los responsables, el método utilizado e indicar lo que se va a medir.

3.1.3.6.1. Satisfacción del Cliente

La organización debe realizar el seguimiento sobre las percepciones del cliente con el fin de identificar el grado de cumplimiento de los requerimientos hechos por el cliente. De esta manera se permite obtener información parcial sobre los puntos de vista y opiniones del cliente, con referencia a los productos y servicios que ofrece la organización. Para este proceso se deben determinar los métodos para obtener y procesar esta información.

Para el cumplimiento de este requerimiento de la norma, se debe ampliar la metodología que se ha utilizado hasta ahora por ejemplo: datos indirectos y encuestas/cuestionarios para medir la satisfacción del cliente y utilizar nuevas vías como pueden ser las redes sociales. El supermercado puede establecer un formato de encuesta donde realice preguntas sobre los productos o servicio ofrecidos, que a su vez permita analizar las perspectivas de los clientes, cuya finalidad es encontrar posibles falencias, las cuales requieren intervención por medio de un plan de mejora.

Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de calidad, el supermercado debe realizar un seguimiento de la información relacionada con la percepción del cliente, con respecto al cumplimiento de la prestación del servicio. Se sugiere que en la encuesta de satisfacción del cliente se obtenga información relevante, por ello se hace necesario que en estas se evalúen bajo los siguientes criterios:

- ❖ La encuesta debe aplicarse por lo menos al 10% de los clientes. Este porcentaje podría ser una muestra representativa para el supermercado.
- ❖ Vía telefónica, esto con el fin de ofrecer una total comodidad a los clientes, para que el servicio no se vea afectado, en tanto a tiempo de espera.
- ❖ Una vez se seleccionan los clientes, se debe registrar dentro de la encuesta de cada entrevistado, los servicios que recibieron. De esta forma se focaliza las posibles oportunidades de mejora.
- ❖ Los resultados de las encuestas de satisfacción deben tabularse trimestralmente y semestralmente, para fundamentar el análisis del comportamiento.

3.1.3.6.2. Análisis y Evaluación

La organización debe analizar y evaluar los datos y la información obtenida por el seguimiento, la medición y otras fuentes.

Los resultados del análisis y la evaluación deben utilizarse para:

- Demostrar que los productos y servicios ofrecidos están acorde a los requerimientos de los clientes.
- Evaluar y aumentar la satisfacción del cliente.
- Asegurarse de la conformidad y eficacia del sistema de gestión de calidad.
- Demostrar que lo planificado se ha implementado de forma exitosa.
- Evaluar el desempeño de los procesos.
- Evaluar el desempeño de los proveedores.
- Determinar la necesidad de oportunidades de mejorar dentro del sistema de gestión de la calidad.

Estos resultados del análisis y la evaluación también se deben utilizar para proporcionar elementos que sirvan como base, en el proceso de la revisión realizada por la dirección.

Como novedad, este apartado de la norma incluye el ítem de “demostrar que lo planificado se ha implementado de forma exitosa” Para ello, se debe analizar la eficacia de las acciones tomadas en el informe de la dirección

3.1.3.6.3. Auditoría Interna

La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados, para proporcionar información acerca de si el sistema de gestión de calidad cumple con:

- Los propios requisitos de la organización para su sistema de gestión de la calidad.
- Los requisitos de esta norma Internacional

Por otro lado si la organización implementa y conserva el proceso de auditoría interna, deberá:

- a) Planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes, que deben tener en consideración los objetivos de la calidad. También debe considerar la importancia de los procesos involucrados, la retroalimentación del cliente, los cambios que tengan un impacto en la organización y los resultados de las auditorías previas.
- b) Definir los criterios y el alcance de cada auditoría.
- c) Seleccionar los auditores y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría.

- d) Asegurarse de que los resultados de las auditorías se informan a la dirección.
- e) Asegurar de llevar a cabo las acciones correctivas necesarias.
- f) Conservar la información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y los resultados de auditoría.

Como novedad este apartado incluye que “la información con los resultados de la auditoría deben ser comunicados a la Dirección”. Para cumplir con el nuevo requisito de este apartado de norma, se debe tener documentado que la Dirección ha recibido los resultados de la auditoría interna.

3.1.3.6.4. Revisión por la Dirección

La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión por la dirección debe planificarse y llevarse a cabo incluyendo consideraciones sobre:

- a) El estado de las acciones desde anteriores revisiones por la dirección.
- b) Los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión de calidad, incluyendo su dirección estratégica.
- c) La información sobre el desempeño de la calidad, incluidas las tendencias e indicadores relativos a:
 - No conformidades y acciones correctivas;
 - Seguimiento y resultado de las mediciones;
 - Resultados de la auditoría.
 - Satisfacción del cliente.
 - Cuestiones relativas a los proveedores externos y a otras partes interesadas pertinentes.
 - Adecuación de los recursos requeridos para mantener un sistema de gestión de la calidad eficaz.
 - El desempeño del proceso y la conformidad de los productos y servicios.
- d) La eficacia de las acciones tomadas para tratar los riesgos y las oportunidades.
- e) Nuevas oportunidades de mejora continua potenciales.

Los elementos de salida de la revisión por la dirección deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con:

- a) Las oportunidades de mejora continua.

b) Cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión de calidad, incluyendo las necesidades de recursos.

La organización debe conservar información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección. el informe de revisión por la dirección incluya información sobre proveedores externos y partes interesadas.

3.1.3.7. Plan de mejoramiento para las no conformidades del capítulo 10: Mejora.

En este capítulo se define los procedimientos para tomar acciones apropiadas para eliminar las causas de No conformidades reales o potenciales dentro del sistema de Gestión de Calidad, para evitar que vuelvan a ocurrir; y recibir recomendaciones e implementar acciones que lleven a la mejora del sistema de gestión de la calidad del supermercado La Feria.

Tabla 25: Plan de mejoras capítulo 10.

No conformidad	Plan de mejoramiento	Responsable
No tiene una planeación para eliminar la causa de las no conformidades potenciales.	Esquema de mejoras de procesos preventivos.	Jefe de operaciones

Fuente: Autores

Para el manejo de este tipo de acciones la junta directiva del supermercado debe garantizar que se definan e implementen las acciones preventivas necesarias, con base en los resultados de la supervisión y medición de la eficacia del sistema de gestión de calidad y de las auditorías.

Para ello el supermercado debe tener clara y definida las siguientes acciones preventivas, con el objetivo de minimizar el riesgo materializado.

3.1.3.7.1. Acciones preventivas.

- ❖ Medir las variables de control de los procesos, para determinar a tiempo si se presenta riesgo de incumplimiento.
- ❖ Realizar un plan de observaciones y sugerencias formuladas por los clientes especialmente mediante las encuestas de evaluación de su satisfacción.

- ❖ Por los resultados de la medición de los procesos cuando evidencian tendencias de desmejora de un período a otro.
- ❖ Por las observaciones y/ o los aspectos por mejorar reportados en los informes de auditoría interna o externa.
- ❖ Por las decisiones tomadas en la revisión por la Dirección.
- ❖ Por los registros generados en el SGC.

3.1.3.7.2. Acciones de mejora.

- Por la adquisición de nuevas tecnología o métodos de trabajo orientados a aumentar la productividad o la eficiencia.

A continuación se describen el plan de procesos para el supermercado la feria:

a. Descripción de la no conformidad o aspecto por mejorar:

Cualquier empleado del supermercado puede proponer una “Solicitud de acción correctiva, preventiva o de mejora”, para lo cual debe diligenciar el respectivo formato describiendo la no conformidad (incumplimiento real o potencial de un requisito en cualquier proceso) o aspecto por mejorar

En la “Solicitud de acción correctiva, preventiva o de mejora” se indica el cargo, nombre y fecha del empleado que la detecto y la firma del Responsable de proceso. Una vez formalizada la “Solicitud de acción correctiva, preventiva o de mejora” el Responsable de proceso donde se detecta, la presenta al director de operaciones; teniendo en cuenta, si la acción correctiva, preventiva o de mejora fue generada en la gestión de los procesos.³⁹

El director de operaciones registra inmediatamente la nueva “Solicitud de acción correctiva, preventiva o de mejora” en el registro de “Estado de acciones correctivas”, “Estado de acciones preventivas” o “Estado de acciones de mejora”, según aplique.

b. Causas de la no conformidad o justificaciones de la mejora:

El director de operaciones le entrega la solicitud al responsable del proceso en el cual se ha evidenciado la no conformidad o se ha identificado la necesidad de mejora para que, inicie la definición de sus causas o las justificaciones para la mejora.

³⁹ Norma NTC-ISO 9001: Sistema de Gestión de la Calidad. Producto y/o Servicio no conforme. Procedimiento Para La Toma De Acciones Correctivas, Preventivas y/o de Mejora. GC-PRD-007.

El responsable del proceso debe dejar registro de las causas de la no conformidad o justificaciones de la mejora en el respectivo formato e indicar el cargo, nombre y fecha.

c. Plan de acción:

El responsable del proceso junto con su equipo de trabajo deben definir y registrar el plan de acción relacionando las actividades, los responsables de su ejecución y fechas de compromiso en el respectivo formato, teniendo en cuenta que cuando se requieran recursos adicionales a lo presupuestado este plan debe ser aprobado por la junta directiva. El responsable del proceso debe indicar su cargo, nombre y fecha en el formato.

d. Seguimiento a los resultados obtenidos:

Cada responsable de proceso debe realizar el seguimiento a la ejecución de la corrección (cuando aplique) y del plan de acción, indicando en el respectivo formato cuáles son las evidencias que se encuentran de la ejecución de cada una de las actividades. El Responsable del proceso debe indicar su cargo, nombre y fecha en el formato.

e. Cierre de la solicitud de acción:

El responsable del proceso informa al director de operaciones cuando considere que está totalmente ejecutada la corrección (si aplica) y/ o el plan de acción, para que proceda a su revisión; es decir, la verificación de su conveniencia (si el análisis de causas fue detallado y profundo), adecuación (si el plan de acción se desarrolló en su totalidad) y la eficacia (si la no conformidad real no se ha vuelto a presentar o si la no conformidad potencial no se ha presentado).

Se debe realizar un muestreo al azar de los registros para dejar constancia de la corrección y la eliminación de las causas de la no conformidad o de los resultados de la mejora implementada en el espacio reservado para el cierre y se debe indicar el cargo, nombre y fecha de quien lo realiza.

El director de operaciones debe actualizar el registro de “Estado de acciones correctivas”, “Estado de acciones preventivas” o “Estado de acciones de mejora”, e informar al Comité de Calidad sobre los avances en sus reuniones periódicas.

3.1.3.7.3. Documentos de referencia

	SUPERMERCADO LA FERIA					CÓDIGO XX-XXX-000	
	SISTEMA GESTIÓN DE CALIDAD					FECHA ACT ene 2017	
	FORMATO DE ACCIONES PREVENTIVAS Y DE MEJORA					Versión 1	
FECHA DE CREACIÓN: _____		CONSECUTIVO Nº _____			PROCESO: _____		
TIPO DE ACCIÓN:	Preventiva	Correctiva	De Mejora				
FUENTE DE LA NO CONFORMIDAD:	Procesos	Producto No Conforme	Quejas y Reclamos		Auditorías Internas		
	Otro: _____						
DESCRIPCIÓN DE LA NO COFORMIDAD		RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN			IMPACTO (Alto, Medio, Bajo)		
ANÁLISIS DE CAUSAS							
Mano de Obra	Métodos	Materias primas / equipos	Medio Ambiente	Otros Factores			
PLAN DE ACCIÓN							
Actividad	Fecha	Responsable	Seguimiento	compromisos			
FECHA DE CIERRE							
PROGRAMADA:				REAL:			
¿La acción fue eficaz?	si	No	¿Por qué?				
¿Qué tipo de acción se requiere nuevamente?							
Responsable de la acción		Responsable verificación		Fecha de verificación			

Tabla 26: Formato de acciones preventivas y de mejoras

Fuente: Autores.

Figura 24: Flujograma procesos de mejora.



Fuente: Autores.

3.1.4. Sostenimiento del Sistema de Gestión de Calidad

Una vez se haya realizado el comparativo entre la norma y el estado actual de la norma, se debe instaurar una estrategia o un proceso que sostenga el SGC de una forma simple, funcional y pertinente a las operaciones empresariales del Supermercado.

Como punto inicial para determinar el sostenimiento del SGC, se encuentra el identificar cuál es el propósito de implementarlo: Asegurarse de que las actividades empresariales, estén funcionando de manera controlada, y que las personas responsables de las diferentes actividades, se den por enterados de sus funciones y responsabilidades, además de entenderlas.

En este sentido, para cumplir con el parámetro anterior, la empresa debe establecer roles y responsabilidades específicas, las cuales deben estar explícitas y estandarizadas en un manual, es decir, la información debe estar documentada. El objetivo de la documentación de esta información, es facilitar la medición y el control de las distintas actividades realizadas, además de supervisar que las personas a cargo de cada actividad, cumplan con su función de manera

responsable. Un punto importante en la documentación de la información es que el lenguaje utilizado en estos manuales, sea el que cotidianamente se emplea en el lugar de trabajo, y que su terminología sea sencilla.

Para la documentación de la información, se sugiere utilizar formatos de fácil aplicación en la empresa, es decir que su empleabilidad o diligenciamiento no sea complejo. En el caso de contar con aparatos de cómputo, se hace más sencillo poseer un sistema computarizado, que un sistema de papel. Además de ello, si se llegase a presentar diferencias de lenguaje u otras de fuerza laboral, probablemente se torna necesario emplear descripciones o varias traducciones de los documentos.

Una de las características principales de la documentación, es que ésta debería reflejar lo que actualmente está ocurriendo en la empresa. En efecto, al momento de realizar las auditorías internas, se llevará a cabo la formulación de preguntas, con el objetivo de recolectar evidencia objetiva para demostrar que el personal a cargo, está empleando y entendiendo el SGC. La documentación proporciona la evidencia objetiva.

Por último, un concepto importante en el sostenimiento de un SGC, es la mejora. La eficiencia de un SGC hace que éste emplee, ciclos de retroalimentación para mejorar la forma como se llevan a cabo las actividades de la empresa, obteniendo como posible resultado, una mejora en la calidad del producto y/o servicio.

3.1.5. Seguimiento y medición del SGC

La implementación de un SGC es un proceso de mucha responsabilidad. La rigurosidad y el cuidado a tener en el momento de la puesta en marcha de un sistema, es grande. Es por eso, que la medición y el seguimiento del SGC son conceptos fundamentales en el funcionamiento del mismo.

El funcionamiento de un SGC implica una mejora continua, y si se habla de este término, intrínsecamente se habla de cambios. El seguimiento y la medición a los cambios, permite conocer en qué tanto se ha avanzado positivamente en la empresa con el SGC. Es decir, lo que se ha ganado con éste. Como tarea principal en este punto, se tiene la realización del seguimiento a los errores, y el costo en el que se incurre al cometerlos. De esta manera, se genera la oportunidad de identificar las áreas en donde se pueden ahorrar dichos costos.

Por medio de la medición y el seguimiento, se pueden obtener una estandarización de recursos (ya sean en función de capital, de tiempo, de fuerza laboral o de insumos) a utilizar en una actividad específica, o en la prestación de un servicio.

En este caso, se habla de estandarización debido a que se hace necesario el registro de la información, con respecto a cualquier actividad que se haya escogido para mejora, aun así si se tratase de una actividad pequeña y simple. El valor estándar debe existir para realizar la comparación al finalizar la actividad, con el fin de conocer si se está haciendo un uso óptimo de los recursos asignados a dicha actividad.

La combinación de los distintos requisitos de la norma ISO 9001:2015, sería una propuesta para apoyar el cumplimiento de las metas de calidad de la empresa. Aunque, otra opción que puede ser muy útil, es categorizar los requisitos de acuerdo con la conveniencia particular para los diferentes aspectos de la empresa, dado que tiene influencia en la manera en que desee introducir estos requisitos. Dicho de otra manera, establecer la importancia que tiene cada requisito, y saber cuál o cuáles debe implementar primero, según el requerimiento o la eventualidad que se presente en la empresa.

Para finalizar este punto, se debe tener en cuenta que un cambio firme, analizado, eficaz y que conduzca a mejoras por muy pequeño que sea, tendrá o presentará una ventaja en un largo plazo.

3.1.6. Retroalimentación de la información del SGC

Otro factor clave en un SGC, es la información que éste genera o la que necesita para su funcionamiento. El tratamiento de la información debe ser el adecuado, y para ello debe contar con fuentes que suministren dicha información. En este punto, es importante considerar la retroalimentación de la información del SGC.

La retroalimentación de la información del SGC, conduce a la mejora de ideas y de actividades. Las fuentes de información que están directamente relacionadas con las actividades del SGC, aparte de proveer información, pueden suministrar ideas que significarían la mejora de un procedimiento o, la detección de alguna anomalía en el mismo. Es decir, considerando a la persona encargada de la actividad como fuente de información, se puede establecer una retroalimentación de información entre el encargado y sus superiores, que son los que finalmente toman las decisiones con base en la información recolectada, claro está si la situación lo amerita.

En el momento de tener identificadas las áreas que estarían expuestas o son susceptibles de cambio, debe implementarse en ellas actividades de acción correctiva. Para este plan de acción, se considera recopilar datos, observación de tendencias a revisar, es decir análisis de comportamientos teniendo como base,

datos históricos y actuales, con el objetivo de contemplar una mejora en estas áreas.

Abordando el tema de las mejoras, hay que tener en cuenta que éstas pueden ser sencillas y fáciles de lograr en las etapas iniciales, pero pueden convertirse muy tediosas y desafiantes, una vez que se hayan abordado las oportunidades obvias de mejora. Aquí es donde se refleja la importancia que se les debe asignar: no se deben realizar en primera medida las mejoras sencillas, sino aquellas en las que se requiere una intervención oportuna. Para este caso, vale la pena contemplar la implementación de un método sistemático de mejora de la calidad, dado que los beneficios pueden estar sujetos a consideración.

Las mejoras normalmente, se deben adoptar sobre un periodo de tiempo, de acuerdo con el dinero y los recursos disponibles. De ahí, parte el volumen de recursos a asignar a cada mejora. La confianza y la conservación del entusiasmo en implementar mejoras, son el resultado de un método realista y de un progreso estable.

3.1.7. Indicadores de gestión

Debido a que el supermercado requiere mejora en algunos de sus procesos para asegurar su permanencia en el mercado, necesita crear unidades de medición para sus diversas actividades.

En la siguiente tabla se establece los indicadores que permitan detectar cualquier anomalía en los procesos, esto a fin de determinar acciones preventivas en cada uno de ellos.

Tabla 27: Indicadores de gestión

INDICADOR	DESCRIPCION.	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Porcentaje de producto no conforme	Productos rechazados / total de unidades compradas	Mensual	Producción.
Gestión en ventas	(meta lograda en ventas * tiempo planeado) / (meta programada en ventas * tiempo real)	Mensual	Comercial
Quejas y reclamos	Total de quejas y reclamos atendidos oportunamente / Total de quejas y reclamos recibidos	Trimestral	Gestión de RRHH
	Total de encuestas de satisfacción con		

Satisfacción del cliente	resultados positivos / total de encuestas aplicadas	Semestral	Comercial.
Gestión en la ejecución documental	(recursos ejecutados por rubros financiados * 100) / Recursos programados por rubros financiados.	Semestral	Gerencia
Índice de capacitación al personal	Total de capacitaciones ejecutadas / total de capacitaciones planeadas	Trimestral	Gestión de RRHH
Índice de utilización de equipos	Número de horas de operación / capacidad real	Mensual	Gestión de recursos físicos.
Índice de innovación y desarrollo	Total de proyectos ejecutados / total de proyectos programados.	semestral	Investigación y desarrollo.
Productividad en ventas	Ingresos por ventas / costos totales	Mensual	Gestión financiera
Tiempos de entrega	Promedio de tiempos de entrega de pedidos / tiempos de entrega programados	Mensual	Distribución
Gestión en la generación de empleo	Empleo directos generados / Empleos directos Programados.	Anual	Gestión de RRHH

Fuente: Autores

3.1.8. Cronograma de actividades de la propuesta implementación sistema de gestión de calidad.

Para la posible implementación del sistema de gestión de calidad se establecen plazos para su ejecución, cabe la aclaración que esos están sujetos a modificación según el desarrollo del proyecto, y dependiendo de la colaboración y compromiso del personal y la gerencia del Supermercado La Feria.

Tabla 28: Cronograma de actividades propuesta de implementación.

SUPERMERCADO LA FERIA																							
ACTIVIDADES		DURACIÓN (Semanas)	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Planeación	2																					
2	Diseño de estrategia organizacional	2																					
3	Compromiso de la dirección	3																					
4	Documentación	5																					
5	Implementación y divulgación del soporte documental	11																					
6	Diagnostico final de cumplimiento.	5																					
7	Capacitación	18																					
8	Verificación y validación	20																					
9	Certificación.	Criterio directivos																					
TIEMPO TOTAL ESTIMADO DE IMPLEMENTACIÓN		20																					

3.1.9. Costos de implementación de la propuesta del SGC.

A continuación se presentan los costos estimados para el proceso de implementación del sistema de gestión de calidad en el Supermercado La Feria.

En este proyecto los costos generados se encuentran representados en mayor porcentaje en el tiempo dispuesto por el personal del supermercado para las capacitaciones sobre la sensibilización y conocimiento de la norma, también estos se generan a partir de los tiempos que establece cada una de las actividades programadas para el desarrollo del mismo, contando con un tiempo total estimado de implementación de cuatro meses (20 semanas), este tiempo es válido si la empresa coloca a disposición todos los recursos humanos, tecnológicos y de infraestructura necesarios para el proceso de implementación.

3.1.9.1. Metodología de implementación.

Para la implementación del sistema de gestión de calidad se requiere de un asesor externo que oriente las actividades a desarrollar por el grupo de trabajo elegido para cada proceso, esta persona realizara las siguientes funciones:

- Capacitar al equipo de trabajo escogido por la empresa para liderar el proceso de implementación del sistema y de realizar con ellos las actividades descritas en el cronograma con el fin de actuar sobre las oportunidades de mejora encontradas en el diagnóstico realizado entre lo que debería cumplir la empresa y lo que exige la norma.
- Validar y aprobar junto con gerencia general la documentación de todos los procesos que abarcaría el sistema de gestión de calidad, teniendo en el procedimiento de control de documentos y registros.
- Realizar seguimiento y evaluación semanal a las tareas de implementación asignadas al equipo de trabajo líder del Sistema
- Acompañamiento en el proceso de auditoría interna.
- Realizar los ajustes necesarios requeridos para lograr obtener el certificado del SGC.

Igualmente, se tomó como base la información suministrada por el ministerio de educación nacional en cuanto a los salarios promedio mensuales de los profesionales y de posgrado en Colombia para el año 2017.

✓ Profesional de pregrado: \$1.935.000⁴⁰

⁴⁰ Profesional en Colombia, Profesional. 2017, Colombia, Disponible en Internet: static.trabajando.com/skin/co/edu/ceipa/trabajo/escala-remuneracion-2017.pdf

- ✓ Profesional de posgrado (Con especialización): \$ 2.823.000 ⁴¹

Teniendo en cuenta que un asesor para el SGC debe encontrarse como mínimo dentro del nivel de posgrado, se establece el salario mensual promedio de ambos, obteniendo un valor de \$2.379.000.

Para la implementación se propone la siguiente metodología:

Una visita semanal a la organización un día y medio (12 horas) o seis horas dos días según la disponibilidad de la organización para revisar los avances y plantear actividades que requieren de un seguimiento semanal.

En efecto, el valor de la propuesta según las actividades programadas es:

Tabla 28: Costo Asesor Externo

COSTO ASESOR EXTERNO IMPLEMENTACIÓN DEL SGC	
Valor Mensual	\$ 2.823.000
Valor Día (6 días de asesoría mensuales)	\$ 470.500

Fuente: Autores

Tabla 29: Costo por Implementación SGC

SUPERMERCADO LA FERIA				
COSTOS POR ACTIVIDAD IMPLEMENTACION SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD PROPUESTO				
ACTIVIDAD		DURACIÓN		COSTO ASESOR X DIA
		Semanas	Días	
1	Planeación	2	2	\$ 941.000
2	Diseño de estrategia organizacional	2	2	\$ 941.000
3	Compromiso de la dirección	3	2	\$ 941.000
4	Documentación	5	5	\$ 4.705.000
5	Implementación y divulgación del soporte documental	11	5	\$ 4.705.000

⁴¹ Ibid.

6	Diagnostico final de cumplimiento.	5	4	\$ 1.882.000
7	Capacitación	14	14	N/A
8	Verificación y validación	18	18	N/A
9	Certificación	N/A	N/A	N/A
COSTO IMPLEMENTACIÓN DEL SGC				\$ 14.115.000

Fuente: Autores

Para la actividad N° 5 Implementación y divulgación del soporte documental se tiene en cuenta únicamente 5 días de asesoría debido a que tres de ellos son compartidos y evaluados en la actividad N° 2 y 3.

La actividad N° 7 Capacitación no representa ningún costo debido a que se desarrolla en conjunto con la ejecución de las demás actividades.

La actividad N° 9 no se incluye en la propuesta ya que su duración y sus costos son estipulados por el ente externo certificador.

Tabla 30: Otros Costos por Implementación SGC

OTROS COSTOS DE LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACION SGC	
Adquisición de la norma NTC 9001:2015	\$70.000
Papelería.	\$900.000
TOTAL COSTO PROPUESTA IMPLEMENTACION SGC	\$ 15.085.000

Para costo total de la propuesta de implementación del sistema de gestión de calidad en el supermercado La Feria tiene un valor de (\$15.085.000) quince millones ochenta y cinco mil pesos. Cabe anotar que el gran peso del presupuesto equivale a los costos del personal experto en calidad.

La formulación de esta propuesta no incluye lo siguiente:

- La certificación de la empresa, debido a que la empresa debe asumir los costos de contratación del ente certificador y emisión del certificado.
- Los costos asociados con los cambios que debe realizar la empresa para cumplir con la normatividad que rige el SGC.
- Costos de desplazamiento y viáticos para el desarrollo del proyecto en otras ciudades diferentes a Puerto Tejada, si fuese necesario.

- Costos del Plan Anual de Capacitación diferentes a los temas de orientación general sobre la implementación de un SGC basado en la norma NTC 6001: 2008

3.1.10. Beneficios del proyecto

Como se plantea anteriormente los beneficios del proyecto están representados por una serie de ventajas competitivas que el supermercado va generar por medio del SGC.

A continuación se mencionan algunos de los beneficios que se pueden generar, estos a su vez son la evidencia de la viabilidad al proyecto.

Incrementando en ganancia, como:

- ✓ Permitir el acceso a nuevos clientes y aumentar la cobertura del Supermercado.
- ✓ Ayudar al desarrollo de nuevos productos y servicios.
- ✓ Establece un compromiso con la calidad y permite la credibilidad promocional.
- ✓ Crea preferencia del cliente a la hora de sus compras.
- ✓ Mejorar la posición competitiva
- ✓ Agrega valor a los productos y servicios.

Reduciendo costos en:

- ✓ Rediseñando y optimizando los procesos
- ✓ Operando de manera más uniforme.
- ✓ Estableciendo controles operativos que eviten los errores.

Recurso Humano:

- ✓ Crea cultura de calidad.
- ✓ Mejorando las habilidades del recurso humano
- ✓ Agrega valor en el trabajo.
- ✓ Crea conciencia de la necesidad de aprendizaje a través de capacitación.

3.1.11. Conclusiones

En el desarrollo de cada una de las actividades y el logro de los objetivos planteados en este proyecto a través de la correcta aplicación de conocimientos adquiridos.

En este sentido, por medio de la propuesta de implementación del sistema de gestión de calidad se logró desarrollar e identificar las falencias actuales de la empresa y su posible solución a base de la estandarización de los procesos del supermercado, con el fin de mejorar resultados en el rendimiento.

A través del diagnóstico inicial realizado al supermercado La Feria se logró determinar con claridad cuál es la brecha existente entre la situación actual de la empresa y los requisitos exigidos por la norma NTC 9001:2015. Este diagnóstico se realizó a través de una herramienta diagnóstica, evaluando cada uno de los ítems que establece la norma, se manejaron bajo un porcentaje que osciló entre 0 y 100%, lo que permitió evidenciar que la empresa tenía un bajo nivel de cumplimiento frente a la norma. Esta valoración permitió fundamentar la propuesta, lo que llevo a determinar las actividades necesarias para dar cumplimiento a los requisitos exigidos.

Se realizó la documentación del sistema de gestión de calidad basados en la Norma ISO 9001, en miras de su posterior implementación por la empresa para ir en búsqueda de la certificación. Como también se desarrolló el Panorama de Riesgos y se estructuro mecanismos para su respectiva prevención.

Se establecieron indicadores de gestión, con el fin visualizar el desempeño de cada uno de los procesos y a partir de los resultados de estos tomar acciones encaminadas a la mejora y eficacia del sistema de gestión de calidad, así como también se estableció un cronograma de actividades para la implementación del SGC, permitirá a la empresa establecer la secuencia y los tiempos de ejecución de cada actividad, además de ser un instrumento de seguimiento a las actividades planeadas para el proceso de implementación, este es flexible a modificaciones, ya que depende de la disponibilidad de los recursos de la empresa.

Durante la propuesta del SGC se identificó la necesidad de crear un equipo de trabajo que lidere este proceso, pues, una vez finalizada la etapa de implementación y asesoría externa el sistema requiere de un seguimiento constante por parte de personal calificado que garantice su mantenimiento y desempeño.

3.1.12. Recomendaciones

Por el análisis efectuado al desarrollo del trabajo de grado y las conclusiones obtenidas se permite realizar las siguientes recomendaciones:

- Implementar todas las actividades y lineamientos descritos en los documentos que conforman el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015
- Mejorar continuamente el Sistema de Gestión de Calidad a través de la realización de los ajustes pertinentes resultado de los informes, hallazgos potenciales y reales que puedan afectar el sistema.
- Se recomienda a la empresa buscar la certificación apoyados en la documentación ya establecida bajo los parámetros de la Norma ISO 9001: 2015.
- Llevar a cabo procesos de sensibilización de todo el personal en calidad, compromiso, beneficios de la norma ISO 9001:2015, sus requisitos, entender el sistema de Gestión de Calidad, los manuales, el mejoramiento continuo y la importancia del proceso de capacitación para el auditor interno.
- Llevar a cabo los procesos de evaluación y medición para determinar el mejoramiento continuo del sistema a partir de herramientas como los indicadores de gestión, las encuestas de servicio y el sistema de incidencias.
- Crear una base de datos única y actualizada que facilite la comunicación entre los analistas de calidad, negociadores y proveedores. (Stakeholders)
- Realizar prácticas u otras acciones para eliminar, mitigar, tratar o minimizar el riesgo, definiendo un responsable del proceso, estableciendo controles asociados a la empresa, construyendo una base de datos de riesgos asociados a cada proceso.
- Se recomienda a la gerencia la contratación o nombramiento de una persona responsable de todo el sistema de gestión de calidad con fuertes conocimientos en la norma ISO 9001:2015, con lo cual se garantice el levantamiento de cada uno de los procedimientos, formatos y documentos que sean requeridos en el transcurso del tiempo.

Bibliografía

MÉNDEZ, Carlos E., Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación, Tercera Edición, Editorial McGraw-Hill.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Manual para las pequeñas empresas, Guía sobre la norma ISO 9001:2010.:ICONTEC.

Herramientas efectivas para el diseño e implementación de un SGC ISO 9000:2000. Fontalvo Herrera, Tomas José. ASD 2000.Bogota, 2004.

Trabajo de grado de Ingeniería Industrial de la U. Cooperativa de Colombia por: García Vasquez, Eduardo – Quevedo Ochoa, Christian Camilo – Ramos Giraldo, Edward Geovani

Diagnóstico del Sistema de Gestión de la Calidad según la NC ISO 9001:2008. Por: Ing Arles Segura Maturell

Trabajo de grado de Ingeniería Industrial de la U. Tecnológica de Pereira por: Sepúlveda Garcés, Óscar David – Villegas Mejía, Daniela.

GIL Lafuente, A M. & Paula, L. B. (2011). La gestión de los grupos de interés: Una reflexión sobre los desafíos a los que se encuentran las empresas en la búsqueda de la sostenibilidad empresarial. *Revista de métodos cuantitativos para la economía y la empresa*, Vol. 11, 71-90.

GANDIA GENOVEVA, Sistemas de Calidad: Ventajas e Inconvenientes, EN: Revista Forum calidad 92/1998

Ética a Nicómaco. Aristóteles. [en línea]. Proyecto Espartaco <http://www.proyectoespartaco.dm.cl>

El concepto de Calidad: historia, evolución e importancia para la competitividad. Cubillos Rodríguez, María Constanza Y Roza Rodríguez, Diego. Revisa Universidad de la Salle. Bogotá. 2011.

Gestión de la calidad en los servicios. Perez, Armenio.2008

JURAN, Joseph Moses. Juran y la planificación para la calidad. Ediciones Diaz de Santos. 1990. Pag. 52.

La Norma ISO 9001:2015 elaborada por la Organización Internacional para la Normalización . ISO por sus siglas en inglés, *International Standard Organization*

Deming, W. Edwards; “Calidad, productividad y competitividad a la salida de la crisis”; Editorial Díaz de Santos; Madrid, 1989.

Montoya L., Jorge y Marulanda G., Jairo. (1998). La gestión gerencial y el sistema de aseguramiento de la calidad ISO 9000. Partes 1 y 2. Tesis de Maestría. Medellín: Universidad EAFIT.

Peach, Robert W. (1999). Manual de ISO 9000. México D.F.: Mc Graw-Hill 926p.

SERGIO HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, “Introducción a la Administración”, Editorial Alfaomrga 11ª Edición Capitulo 10

UNAD. Conceptualización sobre sistemas y modelos, Lección 3:El Concepto de Sistema. [en línea].
http://datateca.unad.edu.co/contenidos/301126/301126/leccin_3_el_concepto_de_sistema.html

Departamento Económico y Social de la Fao (*Food and Agriculture Organization of the United Nations*). “Las normas sociales y ambientales, la certificación y el etiquetado de cultivos comerciales” [en línea].
<http://www.fao.org/docrep/008/y5136s/y5136s07.htm>

ISO 9001:2000, Manual para la Industria del Servicio. Icontec. Publicado por: Standars Australia International Ltda. Australia 2001

Mateo, Rafael José. Sistemas de Gestión de la Calidad [en línea].
<http://www.gestiopolis.com/sistemas-gestion-calidad/>

Asociación Española para la Calidad. Calidad total [en línea].
<http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/calidad-total>

Gazsi, Peter. ¿Qué son las certificaciones de calidad? [en línea].
<<http://www.gestiopolis.com/que-son-las-certificaciones-de-calidad/>>

León Ávila, Bitaliana. La importancia de la Calidad en las Empresas [en línea].
<https://www.emprendices.co/la-importancia-la-calidad-las-empresas/>

ISO (International Organization for Standardization). ISO 9000 – Gestión de la Calidad. [en línea]. http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm

Yáñez, Carlo M. Sistema de Gestión de la Calidad en base a la norma ISO 9001. [en línea] www.internacionaleventos.com

SABINO Carlos, El proceso de investigación. Ed Panapo. Caracas. 1992. Pag 70.

LOPEZ CACHERO, Manuel. La gestión integral de la calidad, los riesgos medioambientales y los laborales: Ventajas de la gestión integrada frente a la gestión independiente. *En: Revista UNE No. 121*. Julio - agosto 1998.

Sistemas y Calidad Total. Com. (2011, Mayo 24). *Sistemas de Gestión de la Calidad: Historia y Definición*. Retrieved Mayo 4, 2013, from Sitio web de Sistemas y Calidad Total.Com: <http://www.sistemasycalidadtotal.com/calidad-total/sistemas-de-gestion-dela-calidad-%E2%94%82-historia-y-definicion>

MONTALVO HERRERA, Tomas José. Herramientas efectivas para el diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad ISO 9000:2000. Bogota, 2004. Edición ASESORES DEL 2000.

Anexos

Anexo I: Formato de riesgos.

[illegible]

CONVENCIONES

: A: ALTO M: MEDIO B: BAJO

Fuentes: Autores.

Anexo II: Formato de evaluación del desempeño

	SUPERMERCADO LA FERIA		CÓDIGO 00-0000-00	
	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		Versión 1	

Nombre: _____
 Cargo: _____
 Jefe Inmediato: _____
 Fecha: _____

Marca con una X el grado de apreciación que se tenga acerca del empleado con respecto al aspecto que se menciona.

ASPECTOS	APRECIACIÓN				
	1	2	3	4	5
Demuestra interés por aprender					
Es recursivo (a)					
Valora las sugerencias o críticas de sus compañeros					
Demuestra respeto hacia los demás					
Es puntual					
Utiliza apropiadamente las herramientas de las que dispone					
Conoce y lleva a cabo correctamente los procesos					
Sabe escuchar, recepcionar y transmitir la información					
Es diligente en cada uno de los procesos					
Demuestra habilidad y destreza para llevar a cabo las actividades					
Nivel de conocimiento del área que maneja					
Manejo de los planes de contingencia					
Conocimiento y buen diligenciamiento de los formatos					
Grado de manejo del flujo de documentos					

Nivel de manejo y conocimiento del S.G.C					
Manejo del riesgo operativo					
Nivel de conocimiento, formación e información					

Fuente: Autores

Anexo III: Herramienta diagnostico

CAPITULO	NUMERAL	PREGUNTAS RELACIONADAS CON EL NUMERAL	SI	NO
CAPITULO 4	4.1	¿La organización ha definido un plan estratégico?	X	
		Ha considerado el contexto es decir, el entorno de su plan estratégico.	X	
	4.2	La organización realiza un análisis de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.	X	
	4.3	¿Se ha definido el alcance del sistema de gestión de calidad?		X
		Se ha definido las exclusiones requeridas con su correspondiente justificación.		X
		Las justificaciones se ajustan a los requerimientos de la norma internacional		X
	4.4	Sistema de gestión de calidad		
	4.4.1.	La organización ha definido los procesos necesarios para el desarrollo del sistema de gestión de calidad.		X
		¿Han sido definidos: las entradas, salidas, secuencia e interacción de los procesos?		X
		¿Han sido definidos los objetivos de estos procesos?		X
		¿Se han diseñado y aplicado los métodos para el seguimiento y medición de los procesos?		X
		¿Se ha definido un responsable para cada proceso?		X
		¿Se ha definido un método para la determinación y análisis de los riesgos en procesos?		X

		¿Se aplican método para la mejora continua de los procesos y el sistema de gestión de calidad?		X
	4.4.2.	¿Se mantiene información documentada que apoya las operaciones del sistema de gestión?		X
CAPITULO 5	5.1.	La alta dirección rinde cuentas con relación al logro de los resultados del SGC		X
		La política de calidad ha sido establecida, igualmente los objetivos de calidad y estos son compatibles con la dirección estratégica.	X	
		La alta dirección apoya y difunde permanentemente la importancia del SGC		X
	5.2.	Enfoque al cliente		
		Se determina, cumplen y se comprenden los requisitos de los clientes, como también los legales y los reglamentarios.	X	
		Se ha determinado y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos/servicios	X	
		Como demuestra el objetivo fundamental de aumentar la satisfacción del cliente.		X
	5.2.	Política		
		¿Se ha definido, establecido una política de calidad?	X	
		La política es apropiada al propósito y contexto de la organización y apoya al cumplimiento de los objetivos.	X	
		¿Los objetivos de calidad se relación con la política de calidad?		X
		La política de calidad incluye un compromiso de cumplir los requisitos aplicables y de mejora continua.	X	
	5.2.1.	Comunicación de la política de calidad		
		La política de calidad está disponible para todo el personal y es información documentada.	X	
		¿La política es comunicada, entendida y aplicada en toda la organización?		X
		¿La política de calidad está disponible para las partes interesadas según corresponda?		X
	5.3.	Roles, responsabilidades y autoridades		
		Se han definido los roles, responsabilidades y autoridades para:		
		Asegurar que el SGC este conforme a los requisitos de la norma		X

		Asegurarse de que los procesos generan los recursos esperados	X	
		Informar sobre el desempeño de los procesos del SGC y sobre oportunidades de mejora		X
		Asegurarse de que si hay cambios planificados en el sistema este mantenga integridad		X
		Asegurarse de que en todos los procesos se mantengan el enfoque al cliente.	X	
CAPITULO 6	6.1.	Acciones para abordar el riesgo		
	6.1.1.	La organización en base a los riesgos definidos en los procesos se asegura que:		
		El SGC puede lograr los resultados previstos		X
		Aumenta aquellos afectos que le son positivos	X	
		Previene o reduce los efectos no deseables o negativos	X	
		Lograr mejorar	X	
	6.1.2.	¿La organización planifica acciones para abordar los riesgos definidos?		X
		¿La organización evalúa la eficiencia de las acciones?		X
	6.2.	Objetivos de calidad		
	6.2.1.	¿La organización ha definido los objetivos de calidad, para las funciones, niveles pertinentes y procesos necesarios para SGC?		X
		¿Los objetivos son coherentes con la política de calidad?	X	
		¿Son medibles?	X	
		¿Se han considerados los requisitos aplicables		X
		¿Se relacionan con la conformidad de los productos y servicios, así como se enfocan en aumentar la satisfacción del cliente?	X	
		¿Se les realiza seguimiento?		X
		¿Son comunicados?	X	
		¿Se actualizan según sean necesarios?		X
	6.2.2.	¿La organización tiene documentados los objetivos de calidad?	X	
		¿La organización planifica como cumplir con estos objetivos, incluyendo: lo que se van hacer, los recursos necesarios, responsabilidades, fecha finalización?	X	
	6.3.	Planificación de los cambios		

		¿Si existe la necesidad de cambios en SGC, la organización realiza la planificación?		X
		Se define claramente cuál es el propósito de los cambios y cuáles serían sus consecuencias potenciales		X
		Al definir los cambios a realizar se tienen en cuenta la integridad del sistema de gestión		X
		La disponibilidad de los recursos		X
		¿La reorganización de responsabilidades según sea el caso para llevar a cabo los cambios establecidos?		X
CAPITULO 7	7.1	Recursos		
	7.1.1.	Se ha definido los recursos necesarios para el buen funcionamiento del SGC		X
		¿Se ha definido aquellos recursos o elementos obtenidos de los proveedores externos?	X	
	7.1.2.	¿Se cuenta con el personal necesario para la implementación del SGC?		X
	7.1.3.	Infraestructura		
		La organización cuenta con una estructura necesaria (equipos, edificio, tecnología, etc.), para la operación de sus procesos	X	
	7.1.4.	Ambiente para la operación de los procesos		
		La organización ha determinado el ambiente necesario para la operación de sus procesos	X	
	7.1.5.	Recursos de seguimiento y medición		
	7.1.5.1.	La organización ha determinado y proporcionado los recursos necesarios para asegurar los resultados, realizando seguimiento y medición.	X	
		Los recursos definidos son apropiados para el tipo de seguimiento y medición		X
		¿Se conservan para asegurarse que son idóneos para su propósito?		X
	7.1.5.2.	Trazabilidad de la medición		
		Se cuentan con los requisitos de seguimiento y medición necesarios		X
		Los equipos de seguimiento y medición son verificados periódicamente		X
		Sino cuenta con esos patrones donde queda registrados la base de datos		X
		Los equipos de seguimiento y medición están identificados para determinar su estado.		X

	7.1.6.	Conocimiento de la información		
		De qué forma la empresa determina cuales son los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos.	X	
	7.2.	Competencia		
		De qué forma la organización determina cuáles son las competencias necesarias		X
		¿El análisis de la competencia se realiza a base de: educación, formación y experiencia?	X	
		Como se registra y se conserva la información documentada que evidencia la competencia	X	
	7.3.	Toma de conciencia		
		Como se asegura que las personas que realizan labores bajo el control de la organización son:		
		Conscientes de la política de calidad	X	
		Los objetivos de calidad	X	
		Su contribución a la eficacia del SGC		X
		Las implicaciones del incumplimiento		X
	7.4.	Comunicaciones		
		Se han definido las comunicaciones internas y externas que sean de importancia para el SGC		X
	7.5.	Información documentada		
	7.5.1.	Se cuenta con la información documentada que exige esta norma internacional.		X
		Se ha definido la información documentada que requiere para la eficiencia del SGC		X
	7.5.2.	Creación y actualización		
		La información documentada se identifica y se describe según sea necesario	X	
		La información documentada se revisa y se aprueba con respecto a la conveniencia		X
	7.5.3.	Control de la información documentada		
	7.5.3.1.	La información está disponible y es idónea		X
		¿Está protegida adecuadamente?	X	
		La información documentada se controla de acuerdo a:		
		Se distribuye, se controla el acceso y se cuenta con métodos de recuperación	X	
		Se almacena, se preserva su legitimidad	X	
		¿Si existe cambios estos se controlan?		X
		La información se conserva y se dispone según sea el caso		X
CAPITULO 8	8.1.	Operaciones		

		Están planificados los procesos necesarios para la realización del producto/servicio	X	
		Los procesos misionales se desarrollan de acuerdo a lo planificado	X	
		La organización a determinado los objetivos y requisitos de calidad del servicio	X	
		La organización ha determinado la necesidades de establecer procesos		X
		La organización ha determinado los registros necesarios para evidenciar que los procesos se cumplan		X
	8.2.	Comunicación con el cliente		
		Se proporciona la información necesaria relativa a los productos	X	
		La organización le da tratamiento a las consultas, contratos, pedidos y cambios.	X	
		Se ha determinado eh implementado disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes y su retroalimentación.	X	
		Se han establecido los requisitos específicos para las acciones contingencia		X
	8.2.1.	La empresa ha determinado los requisitos legales y reglamentarios.	X	
		Se ha determinado otros requisitos relacionas con el producto/servicio.		X
	8.3.	Revisión de los requisitos de los servicios/productos		
		La organización realiza la revisión de los requisitos, antes de brindar los productos	X	
		Se asegura la entidad que tiene la capacidad de cumplió los requisitos definidos.	X	
		Cuando hay cambios en los requisitos se modifica la documentación.		X
		Cuando hay cambios en los requisitos se asegura que los colaboradores sean conscientes de estas modificaciones.		X
	8.4.	Control de los procesos de los productos y servicios		
	8.4.1.	La organización a determinado los controles aplicar a los procesos, productos y servicios	X	
	8.4.2.	Tipo y alcance del control		
		La organización asegura que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del sistema de gestión.		X

		La organización define los tipos de control aplicar a un proveedor externo		
		La organización tiene en cuenta el impacto potencial de los procesos productos y servicios	X	
		La organización se asegura de que los controles aplicados por el proveedor externo sean eficaces.	X	
	8.4.3.	Información para los proveedores externos		
		Al proveedor se le informa sobre:		
		Productos y servicios	X	
		Métodos, procesos y equipos		X
		Liberación de productos y servicios		X
		Mecanismos de interacción con el proveedor		X
		Mecanismos de control y seguimiento del proveedor		X
	8.5.	Producción y provisión del servicio		
		Como registran las características del producto o servicio, es decir los requerimientos		X
		Como realizan seguimiento y medición a los procesos		X
		En qué momento se realiza control al proceso productivo		X
	8.5.1	Identificación y trazabilidad		
		NO APLICA		
	8.6.	Control de salidas no conforme		
		Si un producto o servicio no cumple con los requisitos del cliente:		
		¿Se corrige?	X	
		¿Se separa, se contiene, se pone en cuarentena, se suspende el servicio/producto?	X	
		Se le informa al cliente	X	
		¿Se solicita autorización, al jefe encargado y al cliente para despachar el producto en dichas condiciones?	X	
CAPITULO 9	9.1.	Seguimiento, medición, análisis y evaluación		
	9.1.1.	Se ha definido que necesita seguimiento y medición	X	
		En qué momento se realiza seguimiento medición y análisis	X	
		Cuando se realiza seguimiento medición y análisis.	X	

		Que evidencia (documentos), sobre los resultados obtenidos.	X	
	9.1.2.	Satisfacción del cliente		
		Como se obtiene información sobre cómo piensa el cliente del producto o servicio	X	
	9.1.3.	Análisis y evaluación		
		Como se analiza los datos relacionados con la conformidad (calidad), de los productos y servicios.	X	
		Como se realiza el análisis del grado de satisfacción del cliente.		X
		Como analiza el desempeño general del SGC, y la eficacia del logro de los resultados.	X	
	9.2.	Auditoria interna		
		¿La empresa realiza auditorías internas de manera planificada?		X
		Se han considerado en las auditorias los requisitos propios de la organización.		X
		Se han considerado en las auditoria los requisitos de la norma ISO 9001:2015		X
	9.2.1.	En el desarrollo de las auditorias se ha tenido en cuenta; frecuencia, métodos, responsables, elaboración de informes y cambios.		X
		Se han definido criterios del alcance de la auditoria		X
		Se han seleccionado las auditorias y se han llevado a cabo controles que permitan ver que el proceso de auditoria cumpla con el objetivo.		X
		Cuando se realizan las auditorias los resultados se informa a la gerencia.		X
CAPITULO 10	10.1	Las oportunidades de mejora incluyen: mejorar los procesos y servicios, de tal forma que se cumplan con los requisitos del cliente.	X	
		Las oportunidades de mejora incluyen: corrección, prevención o reducción	X	
		Las oportunidades de mejora se relacionan con el desempeño del SGC		X
	10.2.	No conformidades y acciones correctivas		
		¿Qué se hace si se presenta alguna no conformidad, se toman acciones?	X	
		De qué forma se enfrentan a las consecuencias	X	

		Como realizan la evaluación de la acciones, de tal forma que se elimine la no conformidad		X
		Implementa acciones que sean necesarias	X	
		Revisa si las acciones preventivas tomadas fueron eficaces	X	
		¿Si se necesita cambio en el sistema como lo haría?		X
	10.2.1.	Que información documentada tiene sobre la naturaleza de las no conformidades	X	
		Que evidencia documentada tiene sobre los resultados de las acciones correctivas		X
		Como logra mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del SGC		X

Fuente: Autores