

**Propuesta de Mejoramiento Continuo para la empresa El Portillo Ltda., bajo la Norma
ISO 9001:2015**

José Daniel Preciado Villegas
Reinel David Becerra Bocanegra
Camilo Andrés Aguacia Ortegón

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ingeniería
Especialización en Gerencia de la Calidad
Bogotá D.C.
2019

**Propuesta de Mejoramiento Continuo para la empresa El Portillo Ltda., bajo la Norma
ISO 9001:2015**

José Daniel Preciado Villegas
Reinel David Becerra Bocanegra
Camilo Andrés Aguacia Ortegón

Director
Hernando Camacho Camacho

Trabajo de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de la Calidad

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ingeniería
Especialización en Gerencia de la Calidad
Bogotá D.C.

2019

Resumen

En el presente trabajo se desarrolló una serie de propuestas complementarias basadas en el Sistema de Gestión de Calidad de la Norma ISO 9001:2015, con el objetivo de solucionar la inexistencia en la gestión de las PQRS en la empresa Lácteos El Portillo Ltda., ya que se ha evidenciado insatisfacción por parte de los consumidores finales y la empresa no dispone de un canal de comunicación con ellos. Para ello, este proyecto se fundamentó en los principios empresariales de gestión que contiene el programa de Especialización en Gerencia de la Calidad y nuestra experiencia como Administradores de Empresas y Mercadólogos. Por supuesto nos soportamos en las herramientas concernientes a la gestión empresarial para tener no solo un diagnóstico más acertado, sino también una solución efectiva al problema presente dentro de la organización de acuerdo a las normas y principios de calidad total y administración sostenible.

Palabras clave: calidad, norma ISO 9001:2015, PQRS, ciclo PHVA.

Abstract

In the present work a series of complementary proposals was developed based on the Quality Management System ISO 9001:2015, with the objective of solving the lack in the management of the PQRS in the Dairy Company El Portillo Ltda., since it has been shown dissatisfaction on the part of final consumers and the company does not have a channel of communication with them. For this, the project was based on the business principles of management which contains the program of specialization in Management of the quality and our experience as managers of companies and marketers. Of course we endure in the tools pertaining to business management to have not only a more accurate diagnosis but also an effective solution to the problem present within the organization in accordance with the rules and principles of total quality and sustainable management.

Keywords: Quality, ISO 9001:2015, ABC, PDCA Cycle

Tabla de contenidos

| | Pág. |
|--|------|
| Introducción | 12 |
| 1. Contextualización de la organización | 13 |
| 1.1 Ubicación..... | 13 |
| 1.2 Tamaño..... | 13 |
| 1.3 Reseña histórica | 14 |
| 1.4 Filosofía..... | 14 |
| 1.5 Portafolio..... | 15 |
| 1.6 Políticas de calidad | 17 |
| 1.7 Descripción de clientes | 17 |
| 2. Situación del problema | 18 |
| 2.1 Descripción del problema..... | 18 |
| 2.2 Formulación del problema..... | 19 |
| 3. Objetivos | 24 |
| 3.1 Objetivo general..... | 24 |
| 3.2 Objetivos específicos | 24 |
| 4. Justificación..... | 25 |
| 4.1 Importancia de la aplicación del sistema de calidad..... | 25 |
| 5. Marco referencial..... | 27 |
| 5.1 Problemas de la industria a nivel global | 32 |
| 5.2 Marco teórico..... | 34 |
| 5.3 Referentes..... | 36 |
| 6. Marco metodológico | 37 |
| 6.1 Fases y/o etapas para el desarrollo del proyecto..... | 37 |
| 7. Neuromarketing..... | 38 |
| 7.1 Las P's de la empresa..... | 39 |
| 7.1.1 Producto y precio | 39 |
| 7.1.2 Personal | 41 |
| 7.1.3 Plaza | 42 |
| 7.1.4 Presentación..... | 42 |

| | |
|---|----|
| 7.1.5 Proceso | 42 |
| 7.1.6 Promoción..... | 43 |
| 7.2 Filosofía del marketing | 43 |
| 8. Responsabilidad social empresarial..... | 45 |
| 8.1 Matrices holísticas | 46 |
| 8.2 Matriz de R.S.E..... | 48 |
| 9. Calidad, competitividad e innovación | 52 |
| 9.1 Propuesta de valor..... | 53 |
| 9.2 Segmento de mercado | 54 |
| 9.3 Propuesta de valor..... | 55 |
| 9.4 Encaje de producto solución..... | 57 |
| 9.5 Encaje de producto del mercado..... | 57 |
| 10. Diseño y gestión de los procesos..... | 58 |
| 10.1 Mapa de procesos..... | 58 |
| 10.2 Caracterización de los procesos..... | 59 |
| 11. Excelencia de la calidad..... | 60 |
| 11.1 Análisis del modelo EFQM aplicado en la empresa..... | 60 |
| 11.2 Conclusiones..... | 68 |
| 12. Verificación de la calidad..... | 70 |
| 12.1 Programa de calidad..... | 70 |
| 12.2 Plan de auditoría | 72 |
| 12.3 Lista de verificación..... | 75 |
| 13. Indicadores de gestión..... | 79 |
| 13.1 Contextualización | 79 |
| 13.2 Tabla de indicadores | 79 |
| 14. Comunicación gerencial..... | 83 |
| 14.1 Plan de comunicaciones | 83 |
| 14.2 Requerimientos de comunicación de los grupos involucrados..... | 83 |
| 14.3 Matriz de poder de los grupos involucrados..... | 86 |
| 14.4. Roles dentro del plan de comunicaciones | 87 |
| 14.5 Directorio del plan de comunicaciones | 88 |

| | |
|---|-----|
| 14.6. Comunicación y métodos de la comunicación | 89 |
| 14.7 Matriz de comunicaciones..... | 91 |
| 14.8 Hoja de ruta para las comunicaciones..... | 92 |
| 14.9 Directrices y estándares para las comunicaciones | 92 |
| 15. Consultoría organizacional..... | 94 |
| 15.1 Introducción..... | 94 |
| 15.2 Descripción del proyecto..... | 94 |
| 15.3 Lista de hitos del proyecto..... | 95 |
| 15.4 Estructura desarrollada de trabajo..... | 95 |
| 15.5 Entregables del proyecto | 96 |
| 15.6 Plan de gestión del cambio..... | 96 |
| 15.7 Plan de gestión de costos..... | 97 |
| 15.8 Cronograma del proyecto | 99 |
| 15.9 Plan de gestión de calidad | 104 |
| 15.10 Plan de gestión del riesgo | 104 |
| 15.11 Plan de manejo del personal | 113 |
| 15.12 Presupuesto del proyecto..... | 114 |
| 16. Mejora continua..... | 115 |
| 16.1 Integración de las herramientas | 115 |
| 16.1.1 Los 5 porqués..... | 115 |
| 16.2 Diagrama de Pareto..... | 116 |
| 16.3 Metodología del PHVA..... | 118 |
| 16.3.1 Planear | 118 |
| 16.3.2 Hacer | 121 |
| 16.3.3 Verificar..... | 122 |
| 16.3.4 Actuar | 123 |
| 17. Conclusiones | 124 |
| Referencias..... | 126 |

Lista de figuras

| | Pág. |
|--|------|
| Figura 1. Ubicación | 13 |
| Figura 2. Frecuencia en las devoluciones | 18 |
| Figura 3. Inconformidades por producto | 20 |
| Figura 4. Árbol de problemas | 20 |
| Figura 5. Estrategias basadas en experiencias del cliente..... | 28 |
| Figura 6. Herramienta de resultados..... | 29 |
| Figura 7. Programa de voz del cliente | 30 |
| Figura 8. Porcentaje de desarrollo de iniciativas | 31 |
| Figura 9. Representación del costo-beneficio | 32 |
| Figura 10. Enfoque Holístico RSE..... | 47 |
| Figura 11. Componentes a afectar dentro de la compañía..... | 47 |
| Figura 12. Competición global..... | 53 |
| Figura 13. Análisis del cliente..... | 54 |
| Figura 14. Análisis de la empresa | 55 |
| Figura 15. Mapa de procesos | 58 |
| Figura 16. Enfoque de liderazgo | 60 |
| Figura 17. Estrategia y planificación..... | 61 |
| Figura 18. Calidad de la dirección comercial | 62 |
| Figura 19. Gestión de personal | 62 |
| Figura 20. Gestión de recursos..... | 63 |
| Figura 21. Gestión de la información | 64 |
| Figura 22. Sistema de calidad y procesos | 65 |
| Figura 23. Satisfacción del cliente | 65 |
| Figura 24. Satisfacción de la dirección comercial | 66 |
| Figura 25. Satisfacción del personal respuesta | 67 |
| Figura 26. Resultados comerciales y empresariales..... | 67 |
| Figura 27. Modelo EFQM | 68 |
| Figura 28. Gráfico del poder de los grupos involucrados..... | 87 |
| Figura 29. Organigrama..... | 87 |

| | | |
|------------|------------------------------------|-----|
| Figura 30. | Flujograma | 92 |
| Figura 31. | Gráfico de Gantt | 95 |
| Figura 32. | Presupuesto del proyecto | 114 |
| Figura 33. | Histograma de devoluciones | 117 |
| Figura 34. | Costos por devoluciones | 117 |
| Figura 35. | Inconformidades por producto | 118 |

Lista de tablas

| | Pág. |
|--|------|
| Tabla 1. Tamaño de la empresa..... | 13 |
| Tabla 2. Clasificación del yogurt | 15 |
| Tabla 3. Clasificación del kumis | 16 |
| Tabla 4. Clasificación de gelatina | 16 |
| Tabla 5. Clasificación del arequipe | 17 |
| Tabla 6. Devoluciones por producto | 19 |
| Tabla 7. Formato de inconformidades para el proceso de producción..... | 21 |
| Tabla 8. Formato plan de acción para el proceso de producción | 22 |
| Tabla 9. Formato de PQR para el proceso con el cliente..... | 22 |
| Tabla 10. Formato de plan de acción para el proceso con el cliente | 23 |
| Tabla 11. Ranking mundial de satisfacción de servicio al cliente | 34 |
| Tabla 12. Presentación del yogurt..... | 39 |
| Tabla 13. Presentación del kumis..... | 40 |
| Tabla 14. Presentación de la gelatina | 40 |
| Tabla 15. Presentación del arequipe..... | 41 |
| Tabla 16. Personal | 41 |
| Tabla 17. Matriz RSE para la empresa..... | 49 |
| Tabla 18. Canvas | 56 |
| Tabla 19. Programa de auditoría | 71 |
| Tabla 20. Plan de auditoría | 72 |
| Tabla 21. Lista de verificación..... | 75 |
| Tabla 22. Lista de verificación..... | 80 |
| Tabla 23. Lista de verificación..... | 84 |
| Tabla 24. Matriz de poder de los grupos involucrados | 86 |
| Tabla 25. Miembros del plan de comunicación | 88 |
| Tabla 26. Formas de comunicación..... | 89 |
| Tabla 27. Herramientas de comunicación | 90 |
| Tabla 28. Matriz de comunicaciones..... | 91 |
| Tabla 29. Esquema de control de cambios | 97 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 30. Matriz de riesgos..... | 106 |
| Tabla 31. Indicador de capacitación..... | 122 |
| Tabla 32. Indicador de propuestas aplicadas | 122 |
| Tabla 33. Indicador de alianzas realizadas | 123 |

Introducción

En la actualidad cada día los mercados se hacen más competitivos en temas como: productividad satisfacción de clientes, mejoramiento continuo de procesos, innovación y la necesidad de cada día estar a la vanguardia y al nivel de los mercados. Las empresas manufactureras se enfocan en el cumplimiento y mejoramiento de sus procesos de manera que les permita llevarlos a ser más competitivos en el mercado.

Los sistemas de gestión de calidad como se plantean en la Norma ISO 9001:2015, han permitido alinear los objetivos y las ideas en favor de la organización de modo que se vuelvan más competitivas en su respectivo sector. Esta Norma también nos permite ver la correlación entre los procesos, la infraestructura y recursos en función de alcanzar la satisfacción de los clientes.

De acuerdo a lo anterior, la presente obra tiene como finalidad presentar una propuesta de gestión basado en el sistema de gestión de calidad según la Norma ISO 9001:2015, en la empresa Lácteos El Portillo Ltda., con el fin de obtener mejores resultados y cumplir con los objetivos propuestos.

1. Contextualización de la organización

1.1 Ubicación

La empresa Lácteos El Portillo, se encuentra ubicada en la transversal 80 D # 65 F 09 sur, en el sector de Bosa, en la ciudad de Bogotá. Este es un sector semi-industrial, podemos encontrar a sus alrededores la Autopista Sur, entendida esta como el acceso estratégico y de comunicación más importante para el ingreso a las instalaciones de la organización.

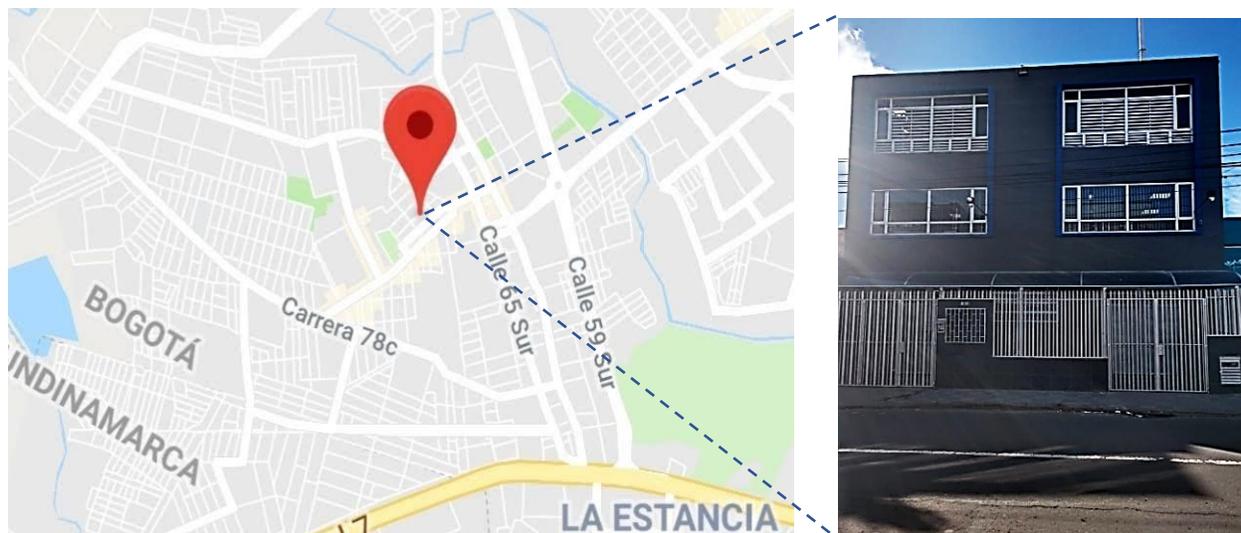


Figura 1. Ubicación. Fuente: Georreferenciación Google Maps® (2019) y foto archivo personal.

1.2 Tamaño

El capital humano de la compañía corresponde a 26 empleados, es una empresa privada y acorde a su actividad económica pertenece al segundo sector. La infraestructura está debidamente planificada para el desarrollo de todas sus actividades, con el fin de mantener al máximo la capacidad productiva y poder suplir la gran demanda.

Tabla 1

Tamaño de la empresa

| Área | Número de empleados |
|----------------|---------------------|
| Gerencial | 2 |
| Financiero | 1 |
| Administrativa | 3 |
| Operativa | 20 |
| Total | 26 |

Fuente: Elaboración propia, (2019).

1.3 Reseña histórica

La empresa fue fundada en 1995 por el señor César Augusto Ramírez, quien inició con una olla y una estufa a gasolina en donde comenzó a procesar la leche en una casa pequeña de Bosa. Durante un año César vendió leche con gran éxito, lo cual lo llevó a incursionar en la venta del kumis casero. Al principio muchos productos eran devueltos por ámbitos de calidad ya que César no contaba con las maquinarias necesarias para desarrollar un producto óptimo al mercado, sin embargo, a partir del ensayo y el error logró estabilizar la fórmula del kumis casero. Poco a poco se dio a conocer el producto en el sector de Bosa y empezó a tener reconocimiento en el sector.

César empezó a ver que su empresa daba frutos y decidió dedicarse a tiempo completo en esta creciente actividad, en compañía de su esposa, quien hasta el momento es su mano derecha y una de las responsables de que la empresa se encuentre en el nivel donde está.

Para el año 2000 incursionaron con la venta de yogurt en tres diferentes presentaciones, la primera en bolsa de 150 ml, cada una por 8 unidades. La segunda llamada Yogurtillo de 150 ml cada uno, por cinco unidades y la tercera llamada Yogur Especial de 250 ml la cual se vendía individual. Cada uno de estos productos se venden en diferentes sabores como fresa, mora, melocotón, maracuyá y guanábana.

Ese mismo año, la empresa Lácteos El Portillo contrata su fuerza de ventas inicial que incluía cuatro vendedores y adquiere dos furgones para la distribución e inclusión de los productos a diferentes barrios ubicados al sur de Bogotá.

Con el paso de los años, la empresa desarrollo una mejor infraestructura interna mediante la implementación de grandes máquinas que mejoran la calidad y la estandarización del producto. También, se contrataron más vendedores y se compraron nuevos furgones para tener una cobertura del mercado más amplia.

Actualmente, la empresa cuenta con más de 25 empleados que ejecutan los procesos y actividades de producción, ventas y administración. 6 furgones que cubren toda la zona centro, occidente y sur de Bogotá.

1.4 Filosofía

La compañía ha basado su modelo de gestión, toma de decisiones y actuación a nivel general a través de los siguientes pilares:

- Fabricación de productos de calidad.
- Desarrollar prácticas laborales que sean amigables con el medioambiente.

- Desarrollar responsabilidad social empresarial.

Acorde a estos pilares la empresa ha desarrollado los siguientes elementos que definen su filosofía de gestión:

- Misión:

Fabricar alimentos de calidad, que generan bienestar personal.

- Visión:

Ser una empresa reconocida a nivel nacional comprometidos con el medio ambiente y generando responsabilidad social empresarial.

- Quienes somos:

Empresa colombiana dedicada a la producción y comercialización de lácteos desde hace más de 20 años, fabricando alimentos nutritivos e irresistibles (El Portillo, 2019).

1.5 Portafolio

El Portillo ha desarrollado diferentes productos de acuerdo a la tecnología que ha implementado en la organización, hecho que ha favorecido la apertura del mercado, ayudando a que la marca no solo sea más competitiva, sino que también fortalezca el reconocimiento de la misma en el mercado. La empresa desarrolla y produce los siguientes productos:

- Yogurt: Esta bebida está desarrollada a base de frutas otorgando espesor al producto y cuenta con cinco sabores diferentes: maracuyá, melocotón, fresa, guanábana y mora. Las características de este producto las podemos encontrar en la tabla 2.

Tabla 2

Clasificación del yogurt

| Presentación | Contenido |
|-----------------------|------------|
| Garrafa familiar | 4 litros |
| Garrafa | 2 litros |
| Garrafa | 1 litros |
| Garrafa deslactosado | 1 litro |
| Vaso de Yogurt x6 | 150 gramos |
| Yogurt con cereal x 3 | 150 gramos |
| Yogurtillo x 5 | 150 gramos |
| Bolsa de Yogurt x8 | 150 gramos |

Fuente: Elaboración propia, (2019).

- Kumis: Este es un producto derivado del lácteo que se elabora mediante la fermentación, contiene diferentes beneficios como reforzar el sistema inmune, mejorar la flora intestinal, evitar diarreas y hasta prevenir el cáncer, gracias a los lactobacilos presentes en él. Este producto posee un sabor un poco ácido que se debe a la fermentación del mismo. Las características son las siguientes:

Tabla 3

Clasificación del kumis

| Presentación | Contenido |
|------------------|------------|
| Garrafa familiar | 4 litros |
| Garrafa | 2 litros |
| Garrafa | 1 litros |
| Bolsa de Kumis | 150 gramos |
| Kumis personal | 250 cc |

Fuente: Elaboración propia, (2019).

- Gelatina: Es un postre de gran sabor y con grandes cualidades, la más conocida es poseer un bajo grado de calorías, por lo que se le considera como un alimento que ayuda a la estabilidad del peso corporal, otro de los aspectos a considerar es que contribuye en gran medida a la generación de colágeno y conservación de la piel, su presentación está dada de la siguiente manera:

Tabla 4

Clasificación de gelatina

| Presentación | Contenido |
|-------------------------------|-----------|
| Gelatina | 20 gramos |
| Gelatina con leche condensada | 20 gramos |

Fuente: Elaboración propia, (2019).

- Arequipe: Se considera como uno de los derivados de la leche más apetecidos por las personas. Contiene un gran número de calorías, sin dejar de conservar las vitaminas y minerales de la leche, este manjar se encuentra en las siguientes presentaciones.

Tabla 5

Clasificación del arequipe

| Presentación | Contenido |
|--------------------|------------|
| Matera de arequipe | 250 gramos |
| Arequipe x3 unds | 150 gramos |

Fuente: Elaboración propia, (2019).

- La empresa también se enfoca en productos light, esta línea posee características diferentes ya que son bajos en carbohidratos y una mayor concentración de calcio, disminuyendo el contenido graso de la bebida.

1.6 Políticas de calidad

La empresa Lácteos el Portillo, concentra todos sus esfuerzos en la producción y generación de productos con altos estándares de calidad, con el fin de proporcionar minerales y vitaminas que apoyen el suplemento alimenticio saludable, de manera que no sea solo agradable para el consumidor sino que preserve su bienestar y el de su familia. Compromete a todo el cuerpo empresarial y sus sistemas al cumplimiento de este objetivo, para asegurar su cumplimiento se basa en los siguientes preceptos:

- Compra de insumos de calidad.
- Estandarización de los productos y procesos productivos.
- Ejecución de controles necesarios en la cadena productiva para garantizar la inocuidad en los productos elaborados.
- Satisfacción del cliente y sus requerimientos en torno al producto (El Portillo, 2019).

1.7 Descripción de clientes

Los principales clientes son superetes, tiendas de barrio, supermercados, salsamentarías, panaderías y fundaciones del gobierno para niños. Básicamente son los pequeños negocios intermediarios entre la empresa y el consumidor final (El Portillo, 2019).

Aquí hemos hecho la observación que la compañía no puede confundir Distribuidores con Clientes. Estas tiendas y supermercados son distribuidores del producto, los verdaderos clientes de la Compañía son los consumidores del producto.

2. Situación del problema

2.1 Descripción del problema

Actualmente la compañía no cuenta con un proceso que gestione las PQRS de sus clientes, debido a que el contacto es con las tiendas, supermercados, etc., (intermediarios) y no directamente con el cliente final. Y como bien lo señala la revista Forbes, (*Critical mistakes business-owners make*) (Lavinsky, 2013) y casi todas las corrientes de pensamiento empresarial, el no escuchar a los clientes es uno de los errores críticos que las pequeñas compañías cometen, así como no hacer del servicio al cliente una prioridad.

Al no contar con una gestión de recepción y administración de PQRS, hemos tomado el número de devoluciones que la empresa debe realizar, ya que si el cliente solicita una devolución del producto es debido a algún inconveniente; lo que podríamos interpretar como una no conformidad con el producto (queja).

De esta manera hemos podido establecer a través del siguiente histograma la tendencia entre el periodo comprendido del primer semestre de 2017.

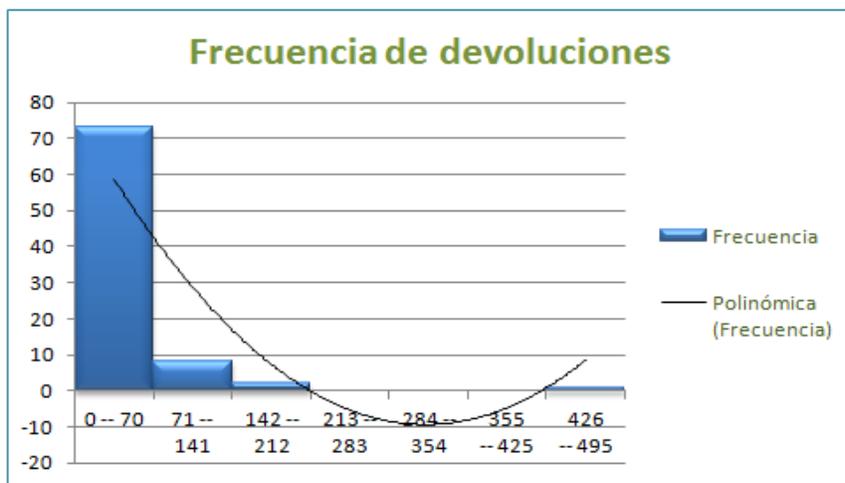


Figura 2. Frecuencia en las devoluciones. Fuente: Elaboración propia.

En este histograma podemos observar que su tipo es pendiente, concentrando como frecuencia del 86.90% en la clase entre 0 y 70 quejas derivadas de 14 productos (Kumis 230, Yogurtillo, Lactillo, Bolsa, Especial, 1 Litro, 2 Litros, 4 Litros, Gelatina, Geliyo, Arequipe x 12, Arequipe x 3, Cereal, Vaso).

A continuación, la cantidad de devoluciones por producto:

Tabla 6

Devoluciones por producto

| Producto | Número de devoluciones 1er Semestre 2017 |
|----------------|--|
| Kumis 230 | 498 |
| Yogurtillo | 224 |
| Lactillo | 128 |
| Bolsa | 830 |
| Especial | 182 |
| Yogur 1 Litro | 87 |
| Yogur 2 Litros | 64 |
| Yogur 4 Litros | 76 |
| Gelatina | 16 |
| Geliyo | 30 |
| Arequipe x 12 | 14 |
| Arequipe x 3 | 80 |
| Cereal | 48 |
| Vaso | 499 |
| Total | 2776 |

Fuente: Elaboración propia, (2019).

2.2 Formulación del problema

Con la información anteriormente documentada se evidencia el tamaño del problema de las devoluciones. Sin dudar lo la compañía hace el correspondiente reemplazo del producto, sin embargo, el cliente queda con esa mala impresión y la compañía podrá estar perdiendo ese cliente además de la imagen corporativa.

De esta manera es imprescindible encontrar una solución al problema evidenciado, ¿cómo puede El Portillo Ltda., crear una canal que le permita escuchar la voz de su cliente final y a la vez dar recepción y respuesta a las PQRS y disminuir drásticamente la cantidad presentada en devoluciones?

Para visualizar de una mejor manera el tamaño del problema de las devoluciones y llegar al fondo de la situación es necesario conocer la participación de cada producto en cuanto al número de inconformidades que los clientes presentan, para ello hemos desarrollado el siguiente diagrama de Pareto.

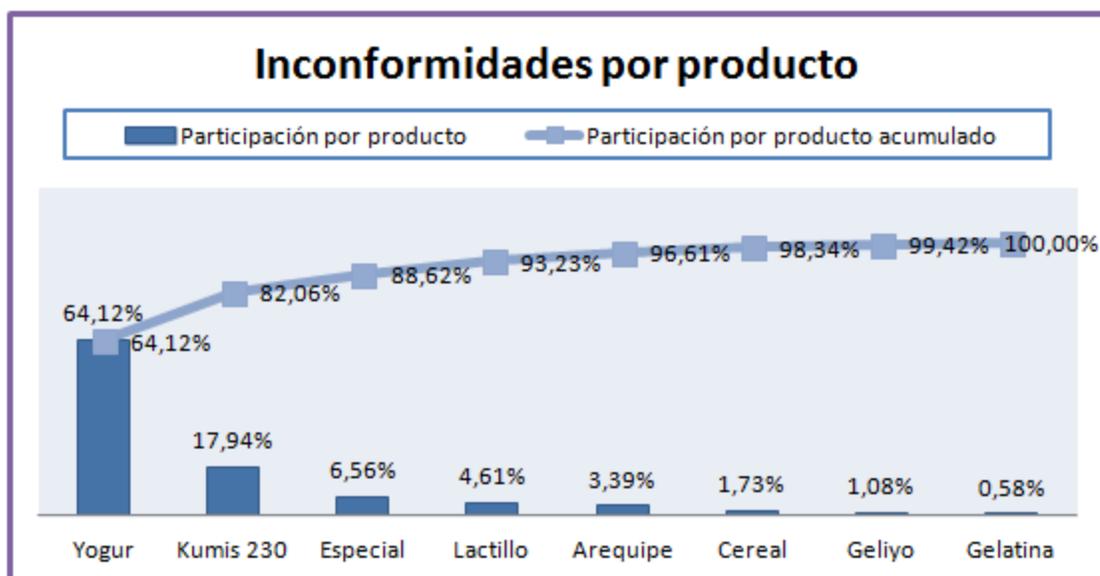


Figura 3. Inconformidades por producto. Fuente: Elaboración propia.

Podemos concluir que el 82.06% de las fallas en el producto se debe a tan solo el 20% de los productos, los cuales corresponden a Yogur en sus diferentes presentaciones y el Kumis. Si la empresa corrige los inconvenientes que se están presentando en el Yogur y el Kumis, afectará positivamente más del 80% del origen de las inconformidades.

Como lo mencionamos anteriormente, escuchar al cliente y hacer del servicio una prioridad es algo en lo que la empresa falla concurrentemente. Para analizar a fondo la situación hemos elaborado el siguiente árbol de problemas:



Figura 4. Árbol de problemas. Fuente: Elaboración propia.

- Por cuenta de los efectos anteriores los empleados reciben apenas 15 horas de capacitación al año. Si nos basamos en la regulación legal, (que para una empresa de al menos 50 personas se deben dedicar al menos dos horas a la semana en ámbitos de capacitación, recreación, etc.), para esta empresa sería de una hora a la semana en promedio (ya que cuenta la mitad del personal del ámbito legal) lo que equivaldría a 50 horas anuales.

- Se pierden más de 30 millones de pesos en gastos por la devolución de los productos (cifra anual de 2017), sin contar el costo de producción de los mismos. Sin lugar a dudas, estos gastos reducen el valor de las ganancias de la empresa. Adicionalmente, al hecho de reemplazar los productos se genera una mala imagen para la compañía y pérdida de clientes, incrementando las pérdidas por ingresos.

- No se recibe información de parte del cliente final ya que la empresa no ha generado un canal de comunicación de manera que no se está escuchando al cliente; no hay manera de captar esa valiosa información y convertirla en planes de acción que generen valor para la empresa. Por el contrario, la empresa genera reprocesos para corregir los defectos en la estructuración de procesos.

Los efectos encontrados pueden ser tratados a través de la aplicación de la técnica de las 5W y 1H.

En el proceso de producción:

Tabla 7

Formato de inconformidades para el proceso de producción

| Inconformidad | | | | | | |
|----------------------|---------------------------|--------------------------------|---------------------|----------|-----------------------|-------------|
| No | Inconformidad | Método de confirmación | Persona responsable | Fecha | Resultados obtenidos | Se confirmó |
| | ¿Qué? | ¿Cómo? | ¿Quién? | ¿Cuándo? | ¿Por qué? | ¿Por qué? |
| | | | | | | Si / No |
| | Consistencia del producto | Unidades devueltas para cambio | Jefe de producción | Diario | \$ Gastos por cambios | Comentarios |

Fuente: Elaboración propia, (2019).

El cuadro referente al formato de producción nos ayuda a identificar con mayor claridad los factores a mejorar, esto se efectuó mediante la aplicación de pregunta que tienen como objetivo reconocer la problemática presente.

Tabla 8

Formato plan de acción para el proceso de producción

| Plan de acción | | | | | | |
|----------------|------------------------------|---|-----------------------------------|---|-------------------------------|--------------------------|
| No | Causa confirmada ¿Qué? | Acciones ¿Cómo? | Persona responsable ¿Quién? | Fecha ¿Cuándo? | Beneficios ¿Por qué? | Se confirmó ¿Por qué? |
| | | | | | | Si / No Comentarios |
| | Consistencia del producto | - Evaluar los insumos - Control de calidad al proceso de elaboración | Jefe de producción y Dpto. | - Llegada de insumos - Producción de los lotes | - Disminución de devoluciones | |

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Tal como su nombre lo indica la tabla de plan de acción son las actividades correctivas sugeridas con las cuales se pretender solucionar el problema que se logró identificar en la empresa.

En el proceso con el cliente:

Tabla 9

Formato de PQR para el proceso con el cliente

| PQR | | | | | | |
|-----|-----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|-------------------|--------------------------------------|--------------------------|
| No | Inconformidad selecta ¿Qué? | Método de confirmación ¿Cómo? | Persona responsable ¿Quién? | Fecha ¿Cuándo? | Resultados obtenidos ¿Por qué? | Se confirmó ¿Por qué? |
| | | | | | | Si / No Comentarios |
| | PQR | - Recepción de la PQR | Vendedor | Diario | Formatos de PQR | |

Fuente: Elaboración propia, (2019).

El formato de PQR nos ayuda a tener un mayor control sobre la actividad que se estaba realizando, como también nos ofrece una breve descripción sobre el responsable y la periodicidad del mismo.

Tabla 10

Formato de plan de acción para el proceso con el cliente

| Plan de acción | | | | | | |
|----------------|------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|-------------------|--|--------------------------|
| No | Causa confirmada ¿Qué? | Acciones ¿Cómo? | Persona responsable ¿Quién? | Fecha ¿Cuándo? | Beneficios ¿Por qué? | Se confirmó ¿Por qué? |
| | | | | | | Si / No Comentarios |
| | PQR | Recepción y gestión de la PQR | Dpto. Comercial | Diario | - Solución satisfactoria para el cliente - Retro- alimentación a los procesos - Uso de retro- alimentación para generar valor | |

Fuente: Elaboración propia, (2019).

El plan de acción que nos muestra el cuadro representa los factores a favor que adquiere la empresa mediante la implementación del sistema de PQRS, esta información aportará no solo a disminuir los costos de reprocesos, sino también fomentará los procesos de mejora en el área de producción.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Desarrollar una propuesta de gestión con base en la Norma ISO 9001:2015 que le permita a la empresa disminuir y gestionar adecuadamente las peticiones, quejas y reclamos, a la vez que se crea un canal de comunicación con el cliente final; para que de esta forma se minimice el suceso que se está presentado con las devoluciones de producto por defectos de fábrica, se escuche la voz del cliente y se cumplan con sus necesidades y expectativas y se pueda obtener retroalimentación que permita la mejora de los procesos de la Compañía.

3.2 Objetivos específicos

- Desarrollar un diagnóstico de la empresa que nos permita conocer cuál es su estado, los procesos y actividades por mejorar.
- Desarrollar propuestas de mejora frente a los procesos identificados en el diagnóstico que permitan a la empresa operar de una manera más óptima y obtener mejores resultados.
- Crear un Canal de Comunicación efectivo con el Cliente final, que permita la recepción de las PQRS.

4. Justificación

Como bien fue informado en una reunión de la Organización Mundial del Comercio, llevada a cabo el 29 de junio de 2018, las Mipymes representan la mayor parte de la creación de empleo a nivel mundial y son incubadoras de emprendimiento e innovación.

Ayudar a las Mipymes contribuye a mejorar la vida de las personas y de sus comunidades, y es este el corazón de esta obra. Ayudando a estas personas, ayudamos a la competitividad y productividad del país. Específicamente en el plan nacional de desarrollo y plan nacional de calidad y política de calidad, se manifiesta que solo el 6% de los empresarios que comienzan un emprendimiento se sostienen acorde al GEM (Global Entrepreneurship Monitor). Siendo así que soportando la gestión de Lácteos El Portillo, ayudamos a mantener y fortalecer estos indicadores ya que es una compañía que ha logrado perdurar por más de 20 años, habiendo comenzado como la mayoría de las microempresas colombianas. También fue establecido en estos planes la imperiosa necesidad de aplicar la ciencia, tecnología e innovación en las empresas colombianas ya que tenemos un muy alto porcentaje (70%) de empresas calificadas como no innovadoras y acorde a una empresa como Lácteos El Portillo que produce y desarrolla sus productos, el campo de acción en este tópico tiene mucho potencial.

El fortalecimiento y crecimiento de las Mipymes contribuirá en gran medida al desarrollo sostenible de la economía colombiana, de manera que se hace apremiante este tipo de proyectos mediante los cuales se pueden mitigar la falta de recursos, experiencia o administración de riesgos basando su gestión en una administración de calidad total.

Es esta una oportunidad para que profesionales ejecuten y desarrollen los conocimientos y programas en formación de Calidad, transformando la visión y gestión de las organizaciones de manera que a través de la diversificación y sofisticación del aparato productivo colombiano se contribuya al desarrollo y crecimiento económico y se brinde solución a los desafíos sociales del país.

4.1 Importancia de la aplicación del sistema de calidad

Para todas las empresas es indispensable aplicar un sistema de calidad ya que garantiza no solamente altos estándares sino que también un mayor nivel del cumplimiento de criterios del consumidor, estos sistemas se pueden considerar como prácticas que deberían acostumbrarse a utilizar todas las empresas desde el inicio de su funcionamiento, ya que esto facilita el desarrollo armonioso de sus actividades, mientras que a las empresas ya constituidas y que tienen un mayor

tiempo en el mercado, se torna con una mayor complejidad a la hora de adaptarse a nuevos procesos o actividades (Castro & Rodríguez, 2017)

Las ventajas que le ofrece la implementación de los sistemas de calidad a las micro empresas es que asegura la calidad de los productos como también mejora la percepción de la empresa en el mercado frente al cliente, esto le permite tener un mayor crecimiento permitiéndole incursionar en economías extranjeras, lo que representaría un crecimiento seguro pero progresivo para la empresa (Castro & Rodríguez, 2017).

Para que estos resultados se puedan presentar en la empresa, tiene que existir un compromiso genuino de la organización, ya que un grupo muy grande de empresa lo único que busca es el reconocimiento y acreditación de la calidad, este pensamiento limita el objetivo mismo de un sistema de calidad, ya que su principal objetivo es comprometer a la empresas por la búsqueda continua de la calidad total, lo que se entiende como la transformación constante de los estándares atados a las necesidades del cliente (Castro & Rodríguez, 2017).

5. Marco referencial

En la industria actual las empresas están acogiendo las tendencias mundiales para adaptarlas a nivel nacional, el 80% de las empresas consideran como pilar fundamental las sensaciones que percibe el cliente en el servicio que presta la organización, en otras palabras esto se ve adaptado y desarrollado en la empresa mediante la generación de un área enfocada al cliente, las empresas que desarrollan esta actividad representan solo el 57% de la industria, las empresas que no cuentan con un área dedicada específica a este tema están representados por un 67%, pero desarrollaron una medida para contrarrestar la ausencia mediante líneas de comunicación para con el cliente (QRquestion, 2016).

Las empresas han entendido que el mercado está cada vez en expansión, esto que representa para las empresas un mayor grado de competitividad inundando el mercado de productos sustitutos o que compiten en el mismo rango ya sea por la calidad de materiales, la durabilidad del material el grado de innovación que tenga o la tecnología, estos factores se están acercando a los estándares que manejan las empresas líderes, de acuerdo a esto la empresas entendieron que el valor diferenciador se debe marcar en el servicio, han identificado que las empresas tienen dos tipos de clientes los que son promotores que son los más favorables para la empresa ya que estos recomiendan no solo el producto si no la marca, mediante el voz a voz, analizando que estas personas pueden atraer hasta un 0.7 consumidores a la empresa, también se identificó que los promotores son los menores consumidores de recursos de la empresa, ya que con este grupo de persona no se debe tener una vigilancia estricta, cosa contraria pasa con los detractoras, que son todos aquellos individuos que no tiene conformidad con la empresa, esto quiere decir que cada vez que realizan una actividad poseen problemas de diferente tipo en diferentes áreas, entendiendo así que este grupo es uno de los más perjudiciales para la empresa, su efecto se denota al necesitar una mayor control a estos consumidores con el propósito de cambiar la percepción e intentar generar un mejor vínculo con la empresa (QRquestion, 2016).

De Acuerdo a la información anteriormente planteada, la responsabilidad de la empresa para estos grupos no solo se centra en un área, si no se debe parametrizar en toda la línea de producción, para su estructuración se debe tener en cuenta los requerimiento o sugerencias de los clientes como un direccionamiento a la mejora de las actividades, esto representará un ciclo de servicio en la organización el cual no podrá ser copiado por la competencia.

Las empresas para poder implantar este sistema deben tener en cuenta los factores sobre los cuales se basarán los cuales corresponden a los siguientes:

- **Estrategia y cultura:**

La experiencia del cliente implica entender a tal punto en que se pueda interiorizar las sensaciones del consumidor, esta información es de suma importancia para la empresa, ya que en torno a esta se toman decisiones desde un punto estratégico la escucha y el análisis, estas decisiones favorecen la reingeniería o reestructuración de los procesos si es necesarios con el fin de adaptarlos a las necesidades del cliente.

El 37% de las empresas consideran que escuchar al cliente es uno de los proveedores externos más fiables para la formación o mejora de un proceso, esto no solo se materializa en procesos sino en objetivos globales, los cuales deben ser socializados en toda la organización para generar un trabajo conjunto acorde a los objetivos de la empresa (DEC, 2016).



Figura 5. Estrategias basadas en experiencias del cliente. Fuente: Elaboración propia con base en DEC (2016).

- **Medición y Generación de insights:**

Este es uno de los puntos el cual se evidencian en todas las empresas, haciendo referencia a todo el personal que tiene contacto directo con el cliente, ya que en estas áreas son el principal foco de problemáticas que se presentaron para con el cliente, ya que ellos tiene el primer contacto con el cliente, en donde no solamente el consumidor está evaluando al cliente sino a la empresa, creando así la primera sensaciones que le produce la empresa, este es este sector es donde la

empresa debe centrar sus esfuerzo, esto quiere decir que la empresa debe contar con una red de comunicación eficiente y eficaz que permita direccionar la información a las áreas que se requiera, tal como mencionamos anteriormente si el empleado conoce la información puede realizar retroalimentaciones al sistema de acuerdo a las experiencias que evidencien o suministre el cliente.

Las empresas en los procesos que mencionamos anteriormente administran la información la recolectan con el fin de realizar planes de acción para que posteriormente se procesen estratégicos que solucionen los requerimientos de los clientes, pero la situación que se ha evidenciado que solo el 28% de la información es a la que se integra al sistema mencionado, esto representa para la empresa una deficiencia con un elevado grado de incertidumbre que no asegurara las decisiones ni las acciones que se tomen, al no tener una asertividad en los procesos genera una barrera para la empresa ya que la capacidad de adaptación al mercado se reducirá, disminuyendo el grado de competitividad de la organización lo que generará a un largo plazo la desaparición de la participación de la empresa en el mercado (DEC, 2016).

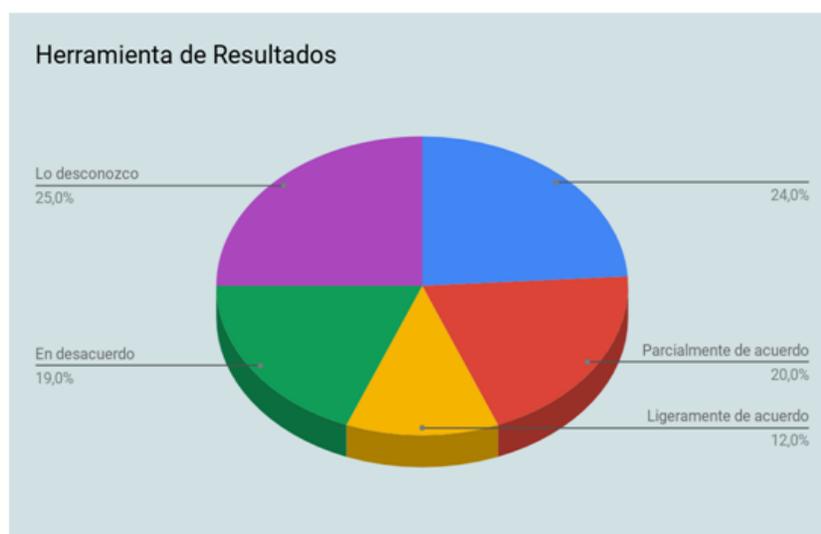


Figura 6. Herramienta de resultados. Fuente: Elaboración propia con base en DEC (2016).

- **Voz del cliente:**

Aproximadamente el 60% de las organizaciones poseen o están en ejecución este sistema, no se puede tener una factibilidad de los resultados del mismo de un 100%, esto se debe que aunque lo estén ejecutando este tema no se está gestionando en las empresas como un factor prioritario, debido a esto las empresas no aportan recursos a la investigación y desarrollo de estas actividades, teniendo la percepción como un factor de apoyo, esto se puede apreciar que más del 60% de las organizaciones está gestionando menos de cuatro vías de comunicación con los clientes, también

se debe tener en cuenta que todos los clientes tienen una disposición diferente a la hora de participar en los canales, esto reafirma la falta de interés de las organizaciones en tomar como punto de partida la voz de los usuarios para el diseño y desarrollo de productos que se ajusten a lo que requiere el cliente (Sáenz, 2015).

De acuerdo a lo anterior podemos apreciar que las empresas así tengan los sistemas no los están ejecutando de buena manera, ya que el 50% de las organizaciones no tienen a disposición datos de sus clientes, en Colombia las empresas poseen menos del 50% de esta información, adicionalmente solo el 44% realiza con sus consumidores un proceso de retroalimentación, mientras que el 31% y 26% basan sus estudios en sus conductas y su valor respectivamente (Sáenz, 2015).



Figura 7. Programa de voz del cliente. Fuente: Elaboración propia con base en Sáenz (2015).

- **Diseño y ejecución:**

El 28% de las empresas en Colombia diseñan iniciativas basadas en la información del cliente de las cuales solo se ejecutan 3 iniciativas que se aplican en los procesos de la organización, estas tienen una deficiencia en el fomento de la información debido a que en muchas áreas los empleados no reconocen las estrategias ni objetivos que se tomaron por parte de la gerencia, en el 57% de las compañías pueden apreciar impactos de mejora en sus procesos y una reducción de sus costos gracias a los cambios en los procesos y en los servicios adaptables a las necesidades del cliente, lo que se traduce a la flexibilidad de la empresas para adaptarse (Marín, 2014).



Figura 8. Porcentaje de desarrollo de iniciativas. Fuente: Elaboración propia con base en Marín (2014).

Las empresas también se pueden catalogar de acuerdo a las actividades que realice, teniendo también como determinante el grado de desarrollo en el área de servicio de la empresa, la estratificación está conformada por:

- **Recolectores:** Comprende a todas las empresas que se enfocan en escuchar al cliente, pero no se realiza una estandarización de procesos haciendo que la retroalimentación tenga un impacto sutil (DEC, 2016).
- **Analizadores:** Son aquellas empresas que poseen una buena estructura organizacional gracias a la recolección de información, que se proporciona mediante la atención directa hacia el cliente integrando la retroalimentación de manera efectiva a la cadena de valor, esta información se distribuye en todas las áreas de la empresa (DEC, 2016).
- **Colaboradores:** Están conformadas por las empresas que recogen toda la información de sus clientes, y esta es estudiada y analizada a fin de retroalimentar el sistema generando estrategias y aplicando planes de acción efectivos (DEC, 2016).
- **Transformadores:** Encierra a todas las organizaciones en donde el consumidor está en la cima de la empresa o en el centro de la organización y esta gira alrededor de ella, en donde los requerimientos y la voz del cliente orienta las operaciones de la empresa (DEC, 2016).

Las empresas muchas veces optan por mantener a los clientes ya existentes en la organización debido a que identificaron que la búsqueda de nuevos consumidores es más compleja, porque deben invertir en fuerzas publicitarias y campañas que atraen a las personas y las motivan a consumir el producto o el servicio (Marín, 2014).

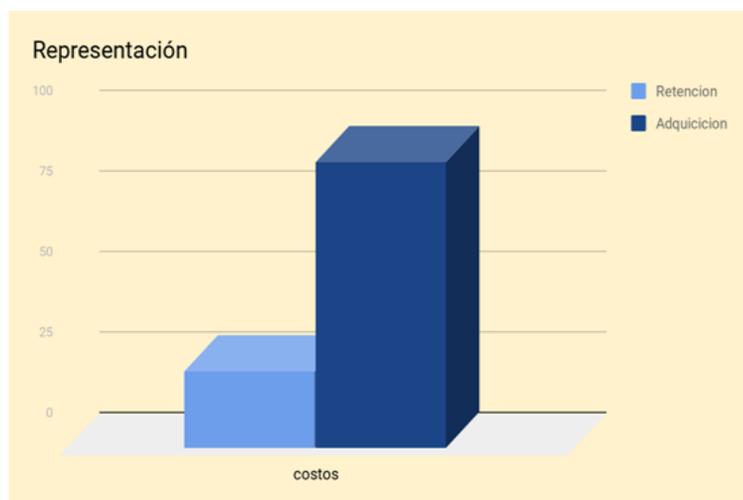


Figura 9. Representación del costo-beneficio. Fuente: Elaboración propia con base en Marín (2014).

Como se puede apreciar en la gráfica se está representando los costos que representan para una empresa, invertir en la mejora de sus procesos o servicios los cuales sean perceptibles por el cliente para conservar su fidelización, como también los costos que representan para la empresa la búsqueda de nuevos clientes.

5.1 Problemas de la industria a nivel global

Las empresas no tenían como foco principal la importancia de la satisfacción del cliente, o por el contrario se sabe del tema pero este se encuentra sobrevalorado, pero mediante un enfoque de cumplimiento en la entrega del insumo o servicio, pero eso ha ido cambiando debido a que muchas empresas han notado que este aspecto es una gran fuerza no solo comercial sino de fidelización hacia la marca, este factor está teniendo un posicionamiento relevante dentro de una organización ya que se ha demostrado que hasta un 86% de los consumidores pagarían un precio más elevado por el servicio que reciben y la importancia que se le da a la persona que por la misma compra que se le realice a la marca (DEC, 2016).

Como hemos podido ver las empresas no había tenido ningún esfuerzo por entender al cliente, pero esto ha tenido un cambio radical, ya que se ha demostrado que el cliente es perceptible a la valoración que se le otorga para con la empresa, esto tiene un impacto radical ya que el 70% de los consumidores realizan un proceso de compra basados en esta variable, pero con esto no se quiere decir que solo las empresas se debían enfocar en el área meramente de ventas, por el contrario en servicios posventas como reclamos o sugerencias del cliente, por no tener en cuenta estos aspectos las empresas pierden un gran porcentaje de sus clientes que en la mayoría de

ocasiones no regresan porque tienen presente los inconvenientes que tuvieron con la empresa, pero de acuerdo a estudios se logró demostrar que el 70% de los clientes a los cuales se les presentó un problema con la organización regresarán a comprar nuevamente la marca siempre y cuando esté solución de manera eficiente las dificultades que se presentaron (DEC, 2016).

Uno de los estudios referente a nivel mundial realizado por *Finances Online*, evidencio los principales países que están enfocados en mejorar los niveles de servicio prestados a los consumidores, los países de acuerdo a los índices de satisfacción que encabezan el listados son Nueva Zelanda, Canadá, Noruega, Australia y Dinamarca, esto se debe gracias a sus nuevas prácticas y sistemas que concentran las problemáticas organizacionales en diagnósticos certeros que ayuden a la prevención y corrección de los problemas (Foresee, 2018).

Las empresas han entendido que estos sistemas y estudios no son un gasto para la organización, ya que le ha ofrecido resultados cuantitativos en ganancias al final de los años, cambiando la percepción a una inversión tanto a largo como a mediano plazo, ya que al corregir los errores de forma satisfactorias mejorando así las relaciones empresa cliente (Foresee, 2018).

Las empresas a nivel global realizan sus evaluaciones y estudios para determinar las sensaciones y la satisfacción de sus clientes, porque reconocen que si los clientes poseen un grado de afinidad aceptable con las organizaciones, estos a un mediano o corto plazo seguirán efectuando consumos proporcionalmente mayores (Foresee, 2018).

Como se puede apreciar a lo largo de la historia el mercado ha girado en torno a las tendencias y desarrollos tecnológicos tanto a nivel científico como industrial, de acuerdo a estos factores las empresas competitivas adaptan estas herramientas a sus sistemas con el fin de eliminar la brecha que se genera entre el consumidor y la empresa, actualmente las nuevas generaciones se han basado en las tecnologías más específicamente en las redes sociales y páginas web, esta oportunidad es la que están tomando un gran número de empresas al diseñar medios que faciliten la accesibilidad de productos y servicios al cliente, de acuerdo a esto más del 42% de los consumidores usan múltiples canales digitales para realizar una compra tanto así que solo 16% de las personas que utilizan multicanales finalizan un proceso de compra, mientras las personas que usan un solo canal tiene una probabilidad más baja de realizar una compra, pero en los últimos años las compras por diversos canales ha venido en un incremento proporcional a los desarrollos tecnológicos (Foresee, 2018).

Un gran número de compañías han venido adquiriendo esta nueva metodología que impone el mercado, apuntando a la practicidad de los procesos y a la eliminación de tiempos, distancia y disponibilidad en la búsqueda de información que requiera el cliente, las empresas que han entendido esta filosofía apropiado y pusieron en práctica son aquellas que en la actualidad se encuentran empezando el ranking son las que tienen el nivel más alto en servicio (Foresee, 2018) conformadas por:

Tabla 11

Ranking mundial de satisfacción de servicio al cliente

| Organización | CSAT | NPS |
|----------------------|------|-----|
| Amazon | 83 | 46 |
| Bath & body works | 82 | 39 |
| Coach | 82 | 39 |
| Victoria's secret | 79 | 36 |
| Apple | 81 | 36 |
| Nike | 80 | 36 |
| Costco | 80 | 35 |
| L.I. Bean | 80 | 35 |
| Sephora | 80 | 35 |
| B.J's wholesale club | 80 | 34 |

Fuente: Elaboración propia con base en información de Foresee (2018).

Tal como se puede visualizar en el cuadro anterior, las primeras 10 empresas que se encuentran en el top hacen referencia a las organizaciones que tuvieron en cuenta la voz del cliente y basaron sus estructuras en torno a las necesidades que se les fueron expresadas, esto las catapultó a poseer en el mercado el mejor sistema no solo de calidad sino de satisfacción a los requerimientos del consumidor.

5.2 Marco teórico

De acuerdo a las características del trabajo, nuestro enfoque girará en torno a la calidad desde un factor cualitativo, con el propósito de que sea medible, controlables y cuantificable, de acuerdo a esto nuestro proyecto se basará en mejorar la satisfacción del cliente, por motivo nos basaremos en la norma ISO 9001, como principal guía para desarrollar las actividades que propondremos en dar respuesta a la solución de las problemáticas evidenciadas.

De acuerdo a esto la empresa debe apropiarse la información que se le es suministrada de acuerdo al ítem 4 de la norma ISO 9001 - 2015, la empresa debe tener un seguimiento de sus actividades que realiza, y un control de sus competidores, para esto la empresa no solo se debe enfocar en producir, por el contrario en innovar e investigar, con el propósito de saber cuáles han sido los cambios que ha tenido el mercado para así encontrar la forma más adecuada para afrontarlos.

Es válido mencionar que este ítem 4 Contexto de la organización, también nos muestra la importancia de tener bien definido nuestro mercado nicho, ya que reconociendo la fracción que corresponde a nuestros cliente, se puede no solo mejorar los sistemas acorde a sus deseos y necesidad sino que también ofrece la oportunidad de crear estrategias para llegar a nuevos mercados, pero todo lo anteriormente mencionado se podrá ejecutar únicamente si se tiene delimitadas las funciones, si se lleva un registro y un control de la información, por otro lado se debe tener presupuestado los recursos necesarios para desarrollar dichas actividades, esto proporciona la fiabilidad de los procesos y la efectividad de los resultados.

La organización debe tener presente el numeral 5 de la ISO 9001:2015, ya que se debe colocar al cliente por encima de cualquier otro interés de la organización, de acuerdo a esto se debe gestionar todas las actividades y los procesos en función de la satisfacción de los clientes, principalmente esto se puede apreciar en el apartado 5.1.2 Enfoque al cliente.

Como mencionamos anteriormente la empresa debe gestionar los procesos y controlarlos esto lo podemos visualizar en el ítem 7.1.5 Recursos de seguimiento y medición, como también el 7.5 Información documentada, estos factores son de gran importancia para el proyecto, ya que no informa que se debe tener una trazabilidad de los productos y procesos, que posteriormente estén registrados de la manera más adecuada, para que de esta forma se pueda generar un análisis y evaluación acertada, y así poder determinar en qué estado se encuentra cada proceso, y si es necesario realizar una intervención en el mismo.

Todo lo anterior está en relación al 8.2 Requisitos para los productos y servicios y al 9 Evaluación de desempeño, ya que en los se examina si se está satisfaciendo la necesidad de los clientes, como también escuchar lo que los clientes nos quieren comunicar, en otras palabras esta información es la base para desarrollar e innovar en los productos o servicios acordes a la tendencia y necesidad del mercado, de igual forma se debe evaluar, controlar y auditar las actividades con el fin de que se estén desarrollando de manera adecuada, para poder diagnosticar qué se debe mejorar o por el contrario se debe cambiar y a que le debe apuntar la empresa.

5.3 Referentes

Para el desarrollo de este trabajo estaremos consultando diversas obras académicas, las cuales nos pueden servir como ejemplificación y citación de los diferentes contextos. Entre algunas de ellas las siguientes:

- “Propuesta de mejora para el sistema de Gestión de Calidad de la Empresa Gate Gourmet, Bogotá, que le permita mejorar sus procesos y reducir las no conformidades por parte de sus clientes” (Buitrago, Idárraga, & Páez, 2017) de los egresados de la Universitaria Agustiniana. En este trabajo se destaca un gran conjunto de herramientas de diagnóstico y una propuesta de empleo de las 5S - herramienta para la calidad - de manera que se audite los procesos de operaciones y compras donde se especifica cada una de las actividades y su periodicidad. Ya que siendo esta una empresa productora de alimentos (al igual que este caso de estudio), el proceso de producción es clave en el nivel de satisfacción de los clientes.
- “Propuesta estratégica para el mejoramiento de la empresa Lácteos El Portillo Ltda.” (Preciado, Torres, & Valderrama, 2017) de los egresados de la Universitaria Agustiniana. En esta obra se hace un plan estratégico para el mejoramiento continuo de la empresa donde se implementan una serie de matrices como la MMGO, análisis DOFA, entre otras, que se utilizan como ayudas para crear un panorama más amplio de la realidad de la compañía, identificando posibles aspectos para mejorar en el negocio.

Los autores nos dan a conocer un gran diagnóstico de la empresa y algunas conclusiones importantes:

Se encontraron módulos con más importancia que otros, como la gestión estratégica, la responsabilidad social y gestión de operaciones y logística, debido a la falta de planeación por parte de la junta directiva, impidiendo un crecimiento avanzado de la empresa, también se identificó que no se maneja medidas ni personas a cargo de la gestión ambiental y por ende no son competitivos en esta área, además se destaca una gran pérdida de productos por el manejo inadecuado de la mercancía con fechas cortas de vencimiento. La empresa debe abrir paso a la creación de una nueva política estratégica, dándole importancia a cada departamento de la compañía, además de aspectos relacionados a cambios de tendencias del mercado, distribución y comercialización pues el actual direccionamiento de la compañía está generando que esta no sobresalga dentro de la industria (Preciado, Torres, & Valderrama, 2017, p. 89).

6. Marco metodológico

La metodología empleada para este proyecto es de tipo cualitativo y cuantitativo basado en un estudio de caso.

Un estudio de caso es un método de investigación para el desarrollo de las ciencias humanas y sociales, que implican un proceso de indagación, caracterizado por el examen sistemático y en profundidad de casos de un fenómeno, entendiendo esto como entidades sociales o entidades educativas únicas.

De esta manera se resuelven interrogantes a: ¿Cómo? ¿Qué? y ¿Por qué? la aparición o el desarrollo del fenómeno, con lo cual es posible explorar de forma profunda y concreta el suceso.

6.1 Fases y/o etapas para el desarrollo del proyecto

El trabajo se llevará a cabo acorde al programa de Especialización en Gerencia de la Calidad de la Universitaria Agustiniana, de manera que en cada módulo estudiado iremos aportando ideas, estrategias, planes y procesos que brindarán un panorama desde ese ámbito correspondiente: Fundamentos de Gerencia de la Calidad, Diseño y Gestión de los Procesos, Neuromarketing, Calidad, Competitividad e innovación, Verificación Estratégica de la Calidad, Responsabilidad Social y Excelencia Directiva.

7. Neuromarketing

De manera que podamos obtener un concepto mucho más amplio de la compañía y su gestión hemos recurrido a realizar un análisis desde el punto de vista del neuromarketing:

Como primer aspecto analizaremos en que se ha enfocado la empresa, de acuerdo al proceso de observación se ha podido concluir que la empresa mantiene un enfoque centrado en el producto, esto se debe a que su objetivo solo se enfoca en producir productos terminados, con la finalidad de ser vendidos posteriormente.

De igual forma el consumidor basa su proceso de compra en impulsos motivado por factores referentes a precio y variedad, sin desprestigiar la calidad pero pasa a ser un aspecto secundario al verse en el mercado la variedad de productos sustitutos, de acuerdo a esto nuestro consumidor se podría describir como una persona que busca la satisfacción de su necesidad que en principalmente instancia se considera primaria ya que nos referimos a productos alimenticios, este consumidor define su compra de acuerdo a un impulso que como mencionamos anteriormente se basa en un precio.

De acuerdo a lo mencionado la empresa al tener como principal foco su producción, tiene como objetivo final recuperar la inversión adicionalmente percibir un valor mayor a causa de las ganancias de la operación, en otras palabras busca recuperar lo invertido con una ganancia adicional, teniendo en cuenta lo anterior podemos afirmar que la empresa busca es la venta de sus productos en fin de su beneficio.

La empresa es una organización tradicional en donde sus funciones son la producción de productos terminados, como también el transporte y la comercialización de los mismos, sin perder de vista la calidad en sus productos, esta al ser una empresa tradicional no ha generado una proyección muy amplia, lo que le impide diversificar e innovar constantemente, a raíz de esto ha tenido poco progreso en factores sociales y comerciales, pues sus productos no tiene un amplio reconocimiento en el mercado, por lo que si reunimos todo lo anterior no poseen un valor agregado en sus productos.

La empresa como mencionamos conserva un desarrollo tradicional, por lo que solo se le puede apropiar sistemas de comunicación como medio telefónico, correo electrónico y una página web, al poseer tan pocos medios hace que la empresa tenga un limitante en la participación del mercado ya que no hay un reconocimiento o asesoramiento directo hacia el producto ni la marca, esto considera una desventaja para la empresa ante competidores que han incursionado en estos medios.

Esta empresa posee una estructura organización formada pero que no se ha definido internamente, a raíz de esto se genera un sistema de comunicación unidireccional, esto también se debe a que la estructura y el tamaño de la empresa no es tan grande, y al apreciarse que la empresa tiene resultados a favor, lo que pueden interpretar en actividades desarrolladas de buena forma, por tal motivo no consideran necesario hacer cambios a los sistemas de la empresa.

Recogiendo la información anterior, se puede llegar a concluir que la empresa se encuentra en un sistema 1.0 a nivel de marketing, esto se debe a que la empresa no ha tenido cambios significativos a nivel de innovación, social, comercial, esto indica que la empresa tiene un gran trayecto por recorrer, que si desarrolla de buena forma no solo tendrá un grado diferenciador frente a la competencia, sino que también adquirirá una mayor participación en el mercado.

7.1 Las P's de la empresa

El Portillo Ltda., ha desarrollado diferentes productos de acuerdo a la tecnología que ha implementado en la organización, hecho que ha favorecido la apertura del mercado, ayudando a que la marca no solo sea más competitiva sino que también fortalezca el reconocimiento de la misma en el mercado.

7.1.1 Producto y precio.

Yogurt: Esta bebida está desarrollada a base de frutas otorgando espesor al producto y cuenta con cinco sabores diferentes: maracuyá, melocotón, fresa, guanábana y mora. En relación a los insumos que se necesitan para producirlos como también la tecnología que se requiere y la mano de obra requerida poseen unos costos fijos, estos costos fijos forman una parte del costo final, para llegar a este costo final solo se le agrega el porcentaje de ganancia que se quiere generar por cada producto, la suma de los costos fijos y el porcentaje de ganancias forman el costo final de cada producto elaborado por la compañía. Las características de este producto las podemos encontrar en la tabla 12.

Tabla 12

Presentación del yogurt

| Presentación | Contenido | Producto |
|----------------------|-----------|--|
| Garrafa familiar | 4 litros |  <p>KUMIS PERSONAL BOTELLA 250 ML</p> |
| Garrafa | 2 litros | |
| Garrafa | 1 litros | |
| Garrafa deslactosada | 1 litro | |

| Presentación | Contenido | Producto |
|-----------------------|------------|----------|
| Vaso de Yogurt x6 | 150 gramos | |
| Yogurt con cereal x 3 | 150 gramos | |
| Yogurtillo x 5 | 150 gramos | |
| Bolsa de Yogurt x8 | 150 gramos | |

Fuente: Elaboración propia.

Kumis: Este es un producto derivado del lácteo que se elabora mediante la fermentación, contiene diferentes beneficios como reforzar el sistema inmune, mejorar la flora intestinal, evitar diarreas y hasta prevenir el cáncer, gracias a los lactobacilos presentes en él. Las características son las siguientes:

Tabla 13

Presentación del kumis

| Presentación | Contenido | Producto |
|------------------|------------|---|
| Garrafa familiar | 4 litros |  |
| Garrafa | 2 litros | |
| Garrafa | 1 litros | |
| Bolsa de Kumis | 150 gramos | |
| Kumis personal | 250 cc | |

Fuente: Elaboración propia.

Gelatina: Es un postre de gran sabor y con grandes cualidades, la más conocida es poseer un bajo grado de calorías, por lo que se le considera como un alimento que ayuda a la estabilidad del peso corporal, otro de los aspectos a considerar es que contribuye en gran medida a la generación de colágeno y conservación de la piel. Su presentación está dada de la siguiente manera:

Tabla 14

Presentación de la gelatina

| Presentación | Contenido | Producto |
|-------------------------------|-----------|--|
| Gelatina | 20 gramos |  |
| Gelatina con leche condensada | 20 gramos | |

Fuente: Elaboración propia.

Arequipe: Se considera como uno de los derivados de la leche más apetecidos por las personas. Contiene un gran número de calorías, sin dejar de conservar las vitaminas y minerales de la leche. Este manjar se encuentra en las siguientes presentaciones.

Tabla 15

Presentación del arequipe

| Presentación | Contenido | Producto |
|--------------------|------------|--|
| Matera de arequipe | 250 gramos |  |
| Arequipe x3 unds | 150 gramos | |

Fuente: Elaboración propia.

La empresa también tiene un producto light, esta línea posee características diferentes ya que son bajos en carbohidratos y una mayor concentración de calcio, disminuyendo el contenido graso de la bebida.

7.1.2 Personal. El capital humano de la compañía corresponde a 26 empleados, todos los empleados han pasado por un proceso de experiencia y aprendizaje acorde a las funciones que han desempeñado, de igual forma los procesos se planifican y se comunican al momento en que se realicen cambios en el sistema, también es válido resaltar que la empresa evalúa en cada uno de sus empleados sus competencias y de acuerdo a estas son ubicados en sus respectivas áreas laborales, es una empresa privada y acorde a su actividad económica pertenece al segundo sector. La infraestructura está debidamente planificada y cada área cuenta con el personal adecuado para el desarrollo de todas sus actividades, con el fin de mantener al máximo la capacidad productiva y poder suplir la demanda.

Tabla 16

Personal

| Área | Número de empleados |
|----------------|---------------------|
| Gerencial | 2 |
| Financiero | 1 |
| Administrativa | 3 |
| Operativa | 20 |
| Total | 26 |

Fuente: Elaboración propia.

7.1.3 Plaza. Los lugares en donde son distribuidos los productos para su comercio son principalmente, tiendas de barrio, supermercados, salsamentarías, panaderías y fundaciones del gobierno para niños. este sector comprende todas las pymes a nivel nacional, este es el sector sobre el cual se trabaja debido a que se encuentra una gran accesibilidad a la hora de introducir el producto, ya que estas plazas tienen como objetivo el comercio a mediana escala, buscando así abarcar los sectores pequeños de las comunidades conocidos como barrios, debido a que en estas empresas se concurre con una mayor frecuencia por este grupo poblacional.

La empresa Lácteos El Portillo Ltda. actualmente maneja redes sociales como Instagram y Facebook en donde periódicamente están publicando cosas relacionadas con los lácteos y la empresa de esas redes sociales se puede recoger información que proporciona Facebook e Instagram la cual la empresa la analiza y acomoda sus publicaciones de acuerdo a los análisis, por la parte física, la empresa maneja un grupo de 3 impulsadoras las cuales trabajan todos los fines de semana haciendo impulsos en diferentes supermercados, las impulsadoras también recogen información del consumidor final con el cual ellas tienen contacto directo y pueden recibir las quejas o reclamos de los consumidores y posteriormente comunicarlas a la empresa, también se recoge información por parte de los vendedores los cuales también reciben documentación por parte de los clientes (autoservicios, superetes, panaderías, salsamentarías) y de los movimientos del mercado y las nuevas estrategias de la competencia todo esto llega a la dirección para poder tomar acciones correctivas.

7.1.4 Presentación. La presentación del producto fue renovada, ya que el diseño del logo de la empresa no era contemporáneo, se percibe que el logo anterior no tenía la percepción de apropiación para con la empresa, de acuerdo a esto se procede a rediseñar un nuevo logo que represente a la empresa enmarcando el nombre de la misma con el fin de generar una mayor retención en el consumidor, por otro lado el envase sigue conservando sus cualidades de resistencia e higiene, con el fin de tener un grado de preservación de los productos efectivo.

7.1.5 Proceso. El proceso de producción inicia con la llegada de las cantinas de leche, donde posteriormente se examina y se verifica que el PH de la leche sea óptimo para el proceso, una vez se verifique se procede a calcular el saborizante que se debe aplicar en cada una de las cantinas, una vez hecho este proceso se procede a procesar la leche que para que alcance la temperatura deseada, ya alcanzada proseguimos se prosigue a preparar la fruta y los sabores que se van a producir, al tener todo listo se deja reposar por un tiempo la leche, después de ese lapso de tiempo

se aplica los colorantes y por último se aplica las pulpas de las frutas, una vez se hayan realizados estos pasos se procesa el producto terminado, y pasa a la sección de empaquetado o envasado, en donde se determina el tipo de contenedor que va a almacenar el producto, una vez definido se sella con sus respectivos envoltorios de información del producto y se procede a agrupar y/o separar para su almacenamiento y su posterior despacho finalizando de esta manera la línea de producción.

7.1.6 Promoción. La promoción de la empresa Lácteos el Portillo Ltda. va muy de la mano con sus clientes (autoservicios, superetes, panaderías, salsamentarías) en la mayoría supermercados, la promoción consisten es cuando lo clientes están en aniversario o madrugones o eventos siempre radican cartas en donde la empresa puede generar cualquier promoción como pueden ser descuentos al producto, amarres, degustaciones, rifas y juegos. La idea principal de la empresa es llegar al consumidor final y generar una recordación y una diferenciación de marca ya que en el mercado hay una alta competencia en nuestro segmento de los lácteos, posteriormente también diferenciarnos por la calidad y la espesura de nuestros productos que nuestros consumidores nos recuerden por eso y sigan haciendo la recompra de nuestros productos.

Otro aspecto importante de la promoción de la compañía es que tiene un sistema de datos de los cumpleaños de sus cliente importantes, en donde en la fecha de sus cumpleaños se les regala una ancheta con todos los productos de la empresa, esto ayuda a la empresa a tener una mejor relación y mejor imagen como empresa ante en cliente.

En épocas de navidad la empresa realizar material de *merchandising* de acuerdo a la navidad en donde las degustadoras se ponen uniforme de acuerdo a la festividad y dan la gustación y regalan arequipas (caja x 3 unidades) de la empresa por compras a 3 mil pesos.

Con todo lo anteriormente mencionado la empresa constantemente está pendiente del mercado y cómo contrarrestar las acciones de la competencia con todas las acciones promocionales que realiza

7.2 Filosofía del marketing. En producción la empresa a pesar de no poseer manuales de funciones determinados, es válido mencionar que cada uno de sus funcionario y operadores, conoce su procesos a la perfección, esto garantiza que la producción no presente demoras y reduce las fallas que se pueda presentar en la misma, de igual forma como hemos venido evidenciando esta empresa tiene como principal enfoque la gestión en la producción con un bajo nivel de error, podemos destacar de la empresas el sistema de distribución ya que este se enfoca mediante rutas las cuales son programadas estratégicamente para que sean efectivas.

En cuanto al sistema que utiliza la organización se puede apreciar que no ha trabajado en el desarrollo e innovación, ya que la empresa se quedó con productos estrellas y no ha optado por la diversificación de los mismos, vale la pena resaltar que a pesar de que la empresa posee maquinarias con tecnología, se puede apreciar que la empresa no se encuentra a la vanguardia, la empresa a pesar de poseer sistemas de calidad les falta una mayor rigurosidad ya que se evidencian un pequeño grupo de productos con margen de error, estos factores difieren directamente en la economía de la empresa, ya que no se genera un crecimiento en el mercado.

Las proceso de ventas que se realiza en la empresa se desarrolla mediante asesores que en este caso van en compañía del conductor por rutas predeterminadas, los nuevos clientes se integran mediante la visita de nuevos establecimientos, se inicia mediante identificación de la empresa posteriormente se da a conocer el catálogo de productos de la empresa y el costo de sus productos, posteriormente se utiliza una estrategia anzuelo en donde se impulsa la compra garantizando la calidad del producto.

En cuanto a mercadotecnia la empresa tiene claro que su enfoque es proporcional productos derivados del lácteo preservando las cualidades y beneficios del mismo, proporcionando nuevos sabores y diferentes contexturas acorde a los gustos del cliente, de igual forma se busca garantizar la calidad de los productos que llegan al consumidor con el fin de cumplir con las expectativas del cliente, pero se busca abarcar mercados que no presentan un nivel de consumo alto, donde encontramos a los adolescentes y personas de edad promedio, pero solo se logra si la empresa invierte en innovación, diversificación y publicidad de lo contrario la empresa se estancará perdiendo su participación y el poco reconocimiento que posee, esto lo llevará a una mercadotecnia social si desea no solo sobrevivir sino posicionarse como un competidor fuerte en este sector del mercado, y esto solo se logrará mediante la investigación de nuevas tendencias como también la presentación y diversificación de productos sin perder de vista su nicho de mercado.

La empresa Lácteos El Portillo le apuesta al desarrollo de productos de calidad que satisfagan las necesidades del cliente, y que adicionalmente genera un cambio hacia el consumo de productos más saludables en cualquier hora de la jornada, con el principio de ayudar a mejorar el estilo actual de la sociedad para alimentarse, ya que como sabemos hay una gran tendencia en la optimización de tiempos del consumidor ya sea en trabajos, estudios y demás actividades del diario vivir, por tal motivo la empresa le apunta con sus productos a un consumo más sano que mejore la calidad de vida de los consumidores.

8. Responsabilidad social empresarial

En el presente trabajo se tomará en cuenta la definición de responsabilidad social a partir de la norma internacional ISO 26000 ya que Las normas ISO hacen una contribución positiva al mundo en que vivimos. Estas facilitan el comercio, la difusión del conocimiento, la difusión de los avances innovadores en tecnología y comparten prácticas de buena gestión y evaluación de conformidades.

Las normas ISO aportan soluciones y logran beneficios para casi todos los sectores de actividad, incluyendo agricultura, construcción, ingeniería mecánica, manufactura, distribución, transporte, dispositivos médicos, tecnologías de información y comunicación, medio ambiente, energía, gestión de la calidad, evaluación de conformidades y servicios.

La Norma ISO 26000 ha sido preparada por el ISO/TMB Grupo de Trabajo sobre Responsabilidad Social. Siendo una norma Internacional se ha desarrollado utilizando un enfoque de múltiples partes interesadas, con la participación de expertos de más de 90 países y 40 organizaciones internacionales o regionales representativas, que están involucradas en diversos aspectos de la responsabilidad social. Estos expertos procedían de seis grupos distintos de partes interesadas: consumidores; gobierno; industria; trabajadores; organizaciones no gubernamentales, ONG (NGO, por sus siglas en inglés) y servicios, apoyo, investigación, academia y otros.

Adicionalmente, se tomaron disposiciones específicas para lograr un equilibrio en los grupos de redacción, entre países en desarrollo y desarrollados, así como un equilibrio de género. A pesar de que se realizaron esfuerzos para asegurar una participación equilibrada de todos los grupos de partes interesadas, diversos factores, como la disponibilidad de recursos y la necesidad de manejar el idioma inglés, restringieron el logro del equilibrio completo y equitativo de las partes interesadas.

Por otro lado, se considera importante la ISO 26000 para las empresas la sostenibilidad de los negocios significa no sólo el suministro de productos y servicios que satisfagan al cliente, sino tener como objetivo no poner en peligro el medio ambiente y operar de una manera socialmente responsable. Esto lo hacen para mejorar su imagen al consumidor no solo externamente si no también internamente ayudando a la mejora continua de la compañía y el público en general.

A nivel mundial, las prácticas de la ISO 26000 previenen las actividades fraudulentas como la contabilidad y la explotación laboral. Por otro lado, es todo un desafío poner en práctica e implementar los principios relacionados con la responsabilidad social en el trabajo, de igual manera la ISO 2600 se puede aplicar tanto en empresas privadas como para las de sector público.

La realización de la normatividad es un encuentro de acuerdos internacionales a partir de varios consensos entre las partes interesadas y entre los países (cuenta con 163 países).

De la ISO 26000 se desprende toda la comprensión a nivel global de lo que trata la responsabilidad social y de cómo las organizaciones tienen que hacer para poder implementar y operar de manera socialmente responsable.

A escala mundial, las organizaciones, y sus partes interesadas, son cada vez más conscientes de la necesidad y los beneficios de un comportamiento socialmente responsable. El objetivo de la responsabilidad social es contribuir al desarrollo sostenible.

El desempeño y compromiso de una empresa con la sociedad que opera su impacto con el medio ambiente se ha convertido en un punto fundamental al momento de medir su desempeño integral y su habilidad para que a empresa siga mejorando y operando de manera eficaz, esto es un reflejo del crecimiento reconocimiento de una necesidad para las empresas para poder asegurar un sistema saludable con equidad social y buena gobernanza.

En el largo plazo, todas las actividades de las organizaciones dependen de la salud de los ecosistemas mundiales todas las organizaciones están sometidas a la percepción que se tenga acerca de la organización en materia de responsabilidad social y este desempeño se evidencia e influye en:

- Su ventaja competitiva.
- Su reputación.
- Su capacidad para atraer y retener a trabajadores o miembros de la organización, clientes o usuarios.
- Mantener la motivación, compromiso y productividad de los empleados.
- La percepción de los inversionistas, propietarios, donantes, patrocinadores y la comunidad financiera.
- Sus relaciones con empresas, gobiernos, medios de comunicación, proveedores, organizaciones pares, clientes y la comunidad donde opera.

8.1 Matrices holísticas

El siguiente gráfico que se muestra a continuación es el modelo que se utilizara para realizar las propuestas de RSE:



Figura 10. Enfoque Holístico RSE. Fuente: Elaboración propia con base en la norma ISO 26000 (2010, p. 4).

De acuerdo al estudio interno y las capacidades de la empresa, se pueden desarrollar cambios y propuestas en las siguientes áreas:



Figura 11. Componentes a afectar dentro de la compañía. Fuente: Elaboración propia.

8.2 Matriz de R.S.E

Esta matriz ayuda a llevar un registro dentro de la empresa sobre los proyectos que la empresa está enfocada en realizar, de la misma manera evidencia las actividades que se deben realizar para obtener los resultados requeridos de forma efectiva.

Tabla 17

Matriz RSE para la empresa

| Línea de acción | Iniciativa | Actividades | Fecha de inicio | Seguimiento | Responsable |
|-------------------------|--|--|-----------------|-------------|---------------------------|
| Práctica laboral | Inversión para mejorar las funciones de los trabajadores | <p>Actualmente en la empresa se maneja una recreación donde se trata de involucrar a todos los empleados, esta recreación trata de un partido de fútbol en cancha sintética donde se involucran vendedores vs producción, pero se viene presentando un inconveniente es que no a todos los empleados les gusta el fútbol o no quieren participar, por esta razón ha sido muy complicado poder integrar a todos los trabajadores y que todos puedan disfrutar esta actividad.</p> <p>Esta actividad se realiza una vez cada mes, sin embargo, el ambiente laboral de la empresa es un ambiente de respeto tolerancia por todos además que la mayoría de trabajadores llevan tiempo trabajando entre todos ya se conocen y se ha generado un ambiente de amistad dentro de la empresa</p> <p>Se ha propuesto comprar un dispensador de agua fría y caliente, debido a que los vendedores y</p> | 01/feb/2019 | Semestral | Gestión de talento humano |

trabajadores de planta en cualquier momento puedan tomar un vaso de agua fría o un tinto sin ningún costo esto ayudará a mejorar el ambiente de trabajo. La idea principal es que todos en la empresa puedan participar y que además se fomenten temas como el respeto, la igualdad, confianza, paz, derechos, entre otros.

También se propone realizar un desayuno mensual donde se harán actividades lúdicas, se abordarán los temas de derechos humanos (respeto, la igualdad, confianza, paz, derechos etc.) donde cada uno de los trabajadores participarán se integrarán entre todos y se generará una unión una mejor conciencia y mejor ambiente laboral

| | | | | | |
|-----------------------|---------------------------------------|--|------------|---------|---------------------------|
| Medio ambiente | Organización y capacitación ambiental | La empresa lácteos el portillo Ltda. Cuenta con la implementación de basuras especiales para el reciclaje y cada uno de los trabajadores internos está capacitado para votar y organizar las basuras correspondientes en los chuts de basuras, por otra parte, la empresa realiza una gestión en el tema de los cambios que salen por fecha, para no votarlos a la | 1/feb/2019 | 2 meses | Gestión de talento humano |
|-----------------------|---------------------------------------|--|------------|---------|---------------------------|

basura darle un uso amigable con el medio ambiente, estos cambios se le dan a una marranera donde ellos con los cambios los vierten con agua y se los dan a los marranos como lavaza.

En la empresa se manejan un cuarto de archivo donde todo está impreso y almacenado nuestra propuesta es que la empresa contrate un tipo de almacenamiento en la nube como: Google drive o Dropbox con el fin de que cada formato permanezca en la nube y cada vez que se necesite el archivo descargarlo directamente de la nube, así se evitara todo el desperdicio de papel y el espacio que se ocupa en el cuarto de archivo

| | | | | | |
|--------------------------------------|-----------------------|--|------------|-------|---------------------------|
| Prácticas justas de operación | Procesos de selección | Nuestra propuesta para aplicar solo una de las variables de las prácticas justas de operación es que al momento de hacer cotizaciones sobre proveedores, se evalúe el proceso de selección considerando criterios como contribuir con el medio ambiente desarrollo social, atención y cuidado en salud y seguridad de las empresas | 1/feb/2019 | Anual | Gestión de talento humano |
|--------------------------------------|-----------------------|--|------------|-------|---------------------------|

Fuente: Elaboración propia con base en la matriz RSE para la empresa.

9. Calidad, competitividad e innovación

Hoy en día sabemos que la calidad es primordial como filosofía y herramienta en cuanto a la satisfacción del servicio al cliente y las normas y protocolos contraídos con todos los *stakeholders*. Y ahora más que nunca es un requisito para las empresas ser competitivas puesto que ya no vivimos en mercados locales y hace mucho tiempo atrás que pasamos de una economía de trueque; desde hace mucho tiempo vivimos en un mundo globalizado donde las compañías deben competir a nivel global, pues las barreras territoriales desaparecieron hace mucho tiempo y las empresas top lo han aprovechado muy bien para llegar a cada país y forjar grandes imperios económicos, de manera que cada empresa debe buscar ser lo más competitiva posible. Y dentro de este entorno de rivalidades administrativas y comerciales, la innovación es lo que les garantiza a las empresas seguir en el mercado y no desaparecer.

Debido a la gran velocidad en que la tecnología avanza, nos lleva a un ritmo vertiginoso de cambio, la ciencia y la tecnología siempre están buscando mejores formas, mejores resultados a las necesidades y expectativas de los mercados. Estos tres pilares son fundamentales en la estructura de cualquier empresa del siglo XXI, si las empresas no edifican usando estos pilares corren un riesgo gigantesco al ponerse en desventaja con las otras empresas del mercado.

Siendo así que es imperioso conocer el estado y los resultados de nuestro país como economía, de esta manera el Estado, las Empresas y las Universidades pueden actuar en conjunto para mejorar y no ser presa de las demás economías. Gracias al Foro Económico Mundial se puede obtener un diagnóstico de cómo Colombia está jugando en este gran juego de economías globales. A continuación, una “foto” del panorama competitivo de Colombia.

Colombia

66th / 137

The Global Competitiveness Index 2017-2018 edition

WORLD ECONOMIC FORUM

Key indicators, 2016

Source: International Monetary Fund; World Economic Outlook Database (April 2017)

| | | | |
|---------------------|-------|-----------------------|---------|
| Population millions | 48.7 | GDP per capita US\$ | 5,792.2 |
| GDP US\$ billions | 282.4 | GDP (PPP) % world GDP | 0.58 |

Performance overview

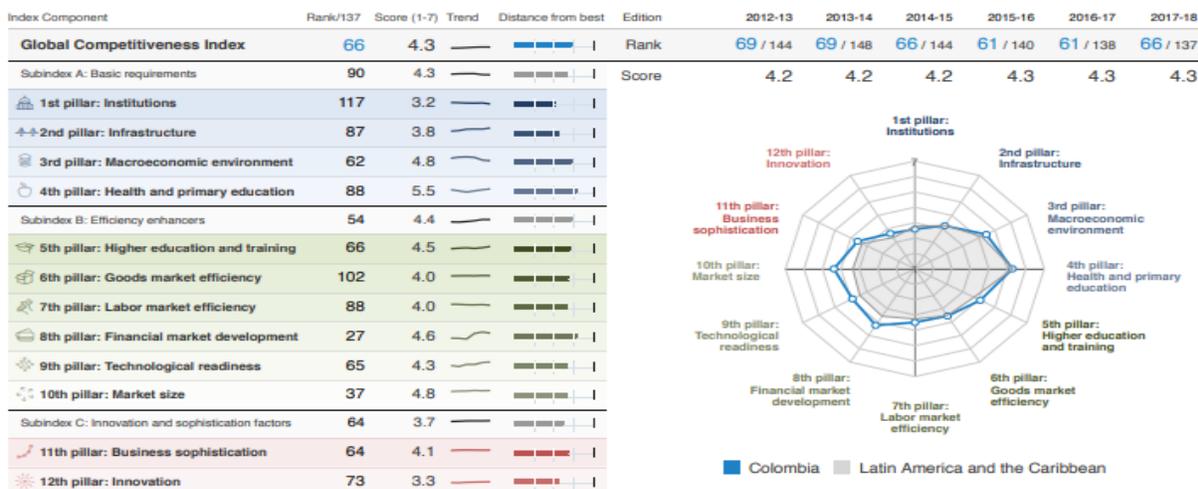


Figura 12. Competición global. Fuente: Adaptado de Schawb (2018).

Como podemos observar de acuerdo a este gran reporte, Colombia se ubica en el puesto 66 entre 137 economías, y los factores con más bajo desempeño son: Las Instituciones, la Infraestructura, y la Innovación, estos puntos tienen calificaciones por debajo de 4 puntos en donde uno es el más bajo y 7 el más alto. De manera que como economía tenemos un desafío gigantesco en estos tres campos, debido a que los dos primeros pertenecen al grupo de requerimientos básicos de Competitividad. Como bien hemos enunciado a lo largo de este proyecto, el objetivo de este programa de postgrado, es ayudar al país a generar mejores resultados (de competitividad, de calidad, de responsabilidad social, entre otros) a través de propuestas y planes de acción en la empresa de lácteos El portillo Ltda., los cuales se podrían duplicar y transmitir en otras empresas colombianas. Siendo así hemos procedido a desarrollar una propuesta de valor para la compañía teniendo en cuenta el panorama económico descrito anteriormente.

9.1 Propuesta de valor

La propuesta de valor describe los beneficios que un cliente puede esperar de los productos o servicios que ofrece una empresa y para identificar claramente los beneficios que el cliente obtiene el lienzo de la propuesta de valor tiene 3 partes:

1. Crear valor con el Mapa de Valor, aquí se listan los productos, que ganancias aportan y que dolores alivian.
2. Observar a nuestros clientes, aquí listamos los trabajos que tiene que hacer nuestro cliente, los objetivos que este persigue y los dolores que padece.
3. El encaje entre ambas para construir nuestra propuesta de valor

Estos tres puntos fueron detallados explícitamente en el libro Diseñando la Propuesta de Valor escrito por Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith, Gregory Bernarda, que son el corazón y alma de las compañías y parte de la mundialmente conocida herramienta Canvas. A continuación, la elaboración aplicada para la empresa El Portillo Ltda.

9.2 Segmento de mercado

Al segmentar el mercado estamos delimitando el mercado nicho al cual enfocaremos los esfuerzos de la empresa, en otras palabras estamos reconociendo los consumidores del producto, esto con el fin de entender los requerimientos, necesidades, alegrías y frustraciones, esta información es indispensable para las empresas productoras ya que les ofrece las herramientas necesarios para el desarrollo de productos que satisfagan las necesidades requeridas.

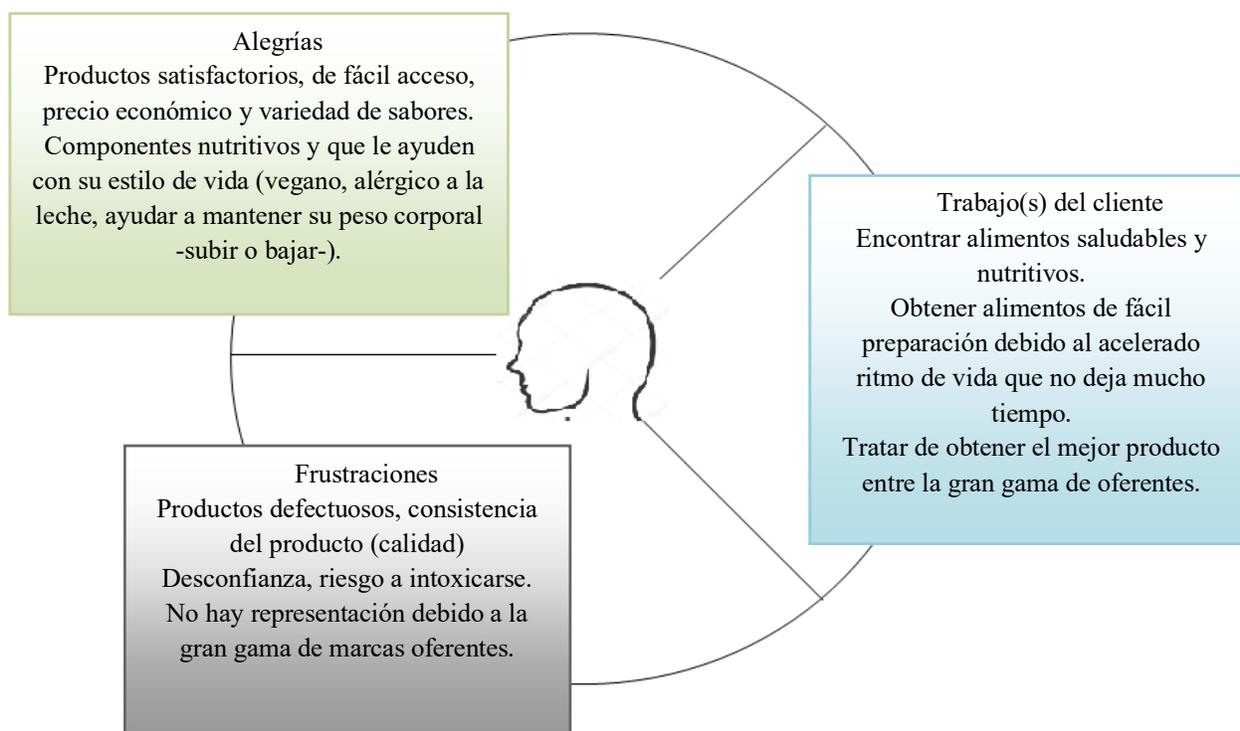


Figura 13. Análisis del cliente. Fuente: Adaptado de Osterwalder, Pigneur, Smith & Bernarda (2018, p. 146).

Esta información está en relación a las tendencias del mercado debido a que es evidente que la construcción del consumo se basa en un eje, el cual tiene como objetivo la involucración de ciclos entendidos como tendencias, el término de un ciclo se debe a la obsolescencia del mismo por un periodo de tiempo, estos cambios son gracias a los procesos de desarrollo e innovación de las mismas empresa para la renovación de los productos que se encuentran en el mercado, esta estrategia consiste en reactivar el consumo en los mercados (Cardero & Utría, 2012).

9.3 Propuesta de valor

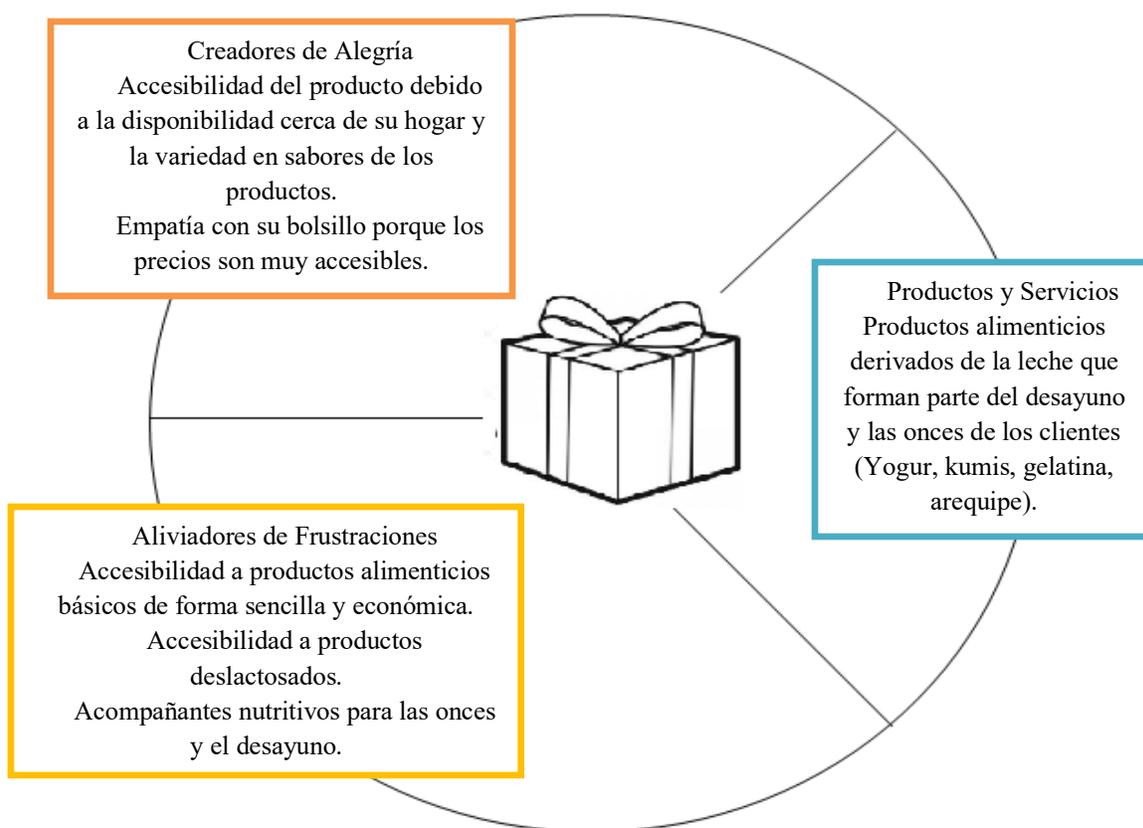


Figura 14. Análisis de la empresa. Fuente: Adaptado de Osterwalder, Pigneur, Smith & Bernarda (2018, p. 9).

Para las empresas es de suma importancia la propuesta de valor, ya que como todos sabemos en el mercado no hay una única empresa que produzca un determinado producto, por esta razón las empresas deben marcar puntos de diferencia frente a las demás organizaciones con las que compite, con respecto a lo anteriormente planteado la propuesta de valor ayuda a definir no sólo los aspectos diferenciadores sino también ayuda a construir y definir una mayor cercanía frente a los consumidores (Mejía, 2003).

Tabla 18

Canvas

| Aliados clave | Actividades clave | Propuesta de valor | Relación con el cliente | Segmentos de clientes |
|--|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Campesinos y productores de leche y fruta ya que nos proveen los insumos necesarios - Dueños de Supermercados, superetes y tiendas ya que a través de sus negocios los clientes pueden acceder al producto. - Universidades para generar e impulsar los procesos de innovación y el desarrollo de los productos. | <ul style="list-style-type: none"> - Diseño y elaboración del producto - Distribución en los supermercados, tiendas, panaderías y salsamentarías | <p>Brindar productos de calidad basados en el estilo de vida del cliente y que contribuyan y aporten nutritivamente a su salud y la de su familia.</p> | <p>Transparente - ya que tratándose de productos que pueden llegar a afectar su salud, queremos hacerlo de forma positiva y no negativa por supuesto – y abierta ya que, tratándose de su estilo de vida, necesitamos en todo momento saber qué es lo que él necesita y quiere y solo lo lograremos con una excelente comunicación</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Personas de 3 a 70 años ubicados en la ciudad de Bogotá, principalmente en los estratos 1,2 y 3. - Negocios como Panaderías y Salsamentarías. |
| | Recursos clave | | Canales | |
| | Planta de producción, sistema logístico y cadena de transporte, laboratorio de I+D. | | A través de los Supermercados, Superetes y Tiendas. | |
| Estructura de Costes | | Estructura de Ingresos | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Costos de diseño e investigación - Costos de producción - Costos de Personal y Administrativos - Costos de adquisición de insumos | | <ul style="list-style-type: none"> - Ventas al por menor en todas las tiendas donde tenemos presencia - Ventas al por mayor de nuestros productos como insumos para Panaderías y Salsamentarías. <p>* El precio de venta varia acorde a la cantidad de productos que son adquiridos por el cliente.</p> | | |

Fuente: Adaptado de Osterwalder, Pigneur, Smith & Bernarda (2018).

9.4 Encaje de producto solución

De acuerdo a las herramientas desarrolladas anteriormente, podemos encontrar que desde el perfil del cliente, hay varios factores a favor como la accesibilidad y el precio del producto. Sin embargo, hay grandes riesgos asociados al tratarse de productos que pueden llegar a afectar su salud y metabolismo, de manera que se hace necesario entrar en sintonía con los diferentes estilos de vida de los clientes dado que el rango de los mismos es entre 3 y 70 años; y en las diferentes edades de una persona las necesidades nutritivas son diferentes. Mientras que para los niños es necesario una gran dosis de vitaminas y minerales que contribuyan a su desarrollo, para los mayores es necesario más una suplementación de los elementos que el cuerpo ya no procesa tan bien, además de tener presente alergias e indisposiciones que las personas hayan llegado a desarrollar como la intolerancia a la lactosa o problemas de glicemia, entre otros.

Se debe dejar atrás el pensamiento de que la empresa elabora productos derivados de la leche porque siempre han estado en el mercado y se debe enfocar en aprovechar que si bien estos productos se han usado siempre porque son alimentos básicos, se deben elaborar de acuerdo a las necesidades y expectativas del cliente. Como lo mencionamos anteriormente, las personas se encuentran muy informadas hoy en día gracias al acceso a internet, y toman decisiones basadas en el conocimiento que adquieren, desarrollando tendencias como la comida orgánica, la disminución de consumo de azúcar (que ha afectado a la empresa Coca-Cola de forma considerable por ejemplo).

Teniendo esto en cuenta, es necesario que El Portillo Ltda., diseñe los productos teniendo en cuenta estos factores, el producto debe ser concebido de una manera personalizada de manera que encaje con las necesidades alimenticias, nutritivas, alergias y estilos de vida del cliente. Así se atacan los riesgos asociados y se refuerzan los factores que le dan ganancia al cliente, sin dejar el atractivo del producto como es su accesibilidad en el supermercado o tienda del barrio y su buen precio.

9.5 Encaje de producto del mercado

Será necesario que la empresa evalúe y pruebe la anterior propuesta de valor, ya que en este momento los productos son muy genéricos, el Yogur que adquiere un niño es el mismo que adquiere un adulto y así con los demás productos. Teniendo en cuenta la propuesta de valor, se podría reemplazar la Gelatina por un Soflán, en los clientes adultos por ejemplo, que este elaborado acorde a la tabla nutricional que él necesita; y de esta manera también se estaría diversificando e innovando en los productos.

10. Diseño y gestión de los procesos

Uno de los cambios fundamentales en las últimas décadas ha sido la gestión por procesos, esto ha significado un gran cambio desde cómo las empresas son administradas, pasamos de ser islas aisladas (departamentos) a ser cadenas de engranajes que trabajan juntas y se soportan de manera que se añada valor por el paso de cada una de ellas, y así se satisfaga los requerimientos del cliente. Es por eso que es primordial el diseño de los procesos, ya que ellos van a permitir lograr los resultados necesarios para el cliente y la empresa. La empresa Lácteos El Portillo Ltda., no cuenta con una estructuración de procesos oficiales, de manera que hemos elaborado la siguiente propuesta:

10.1 Mapa de procesos

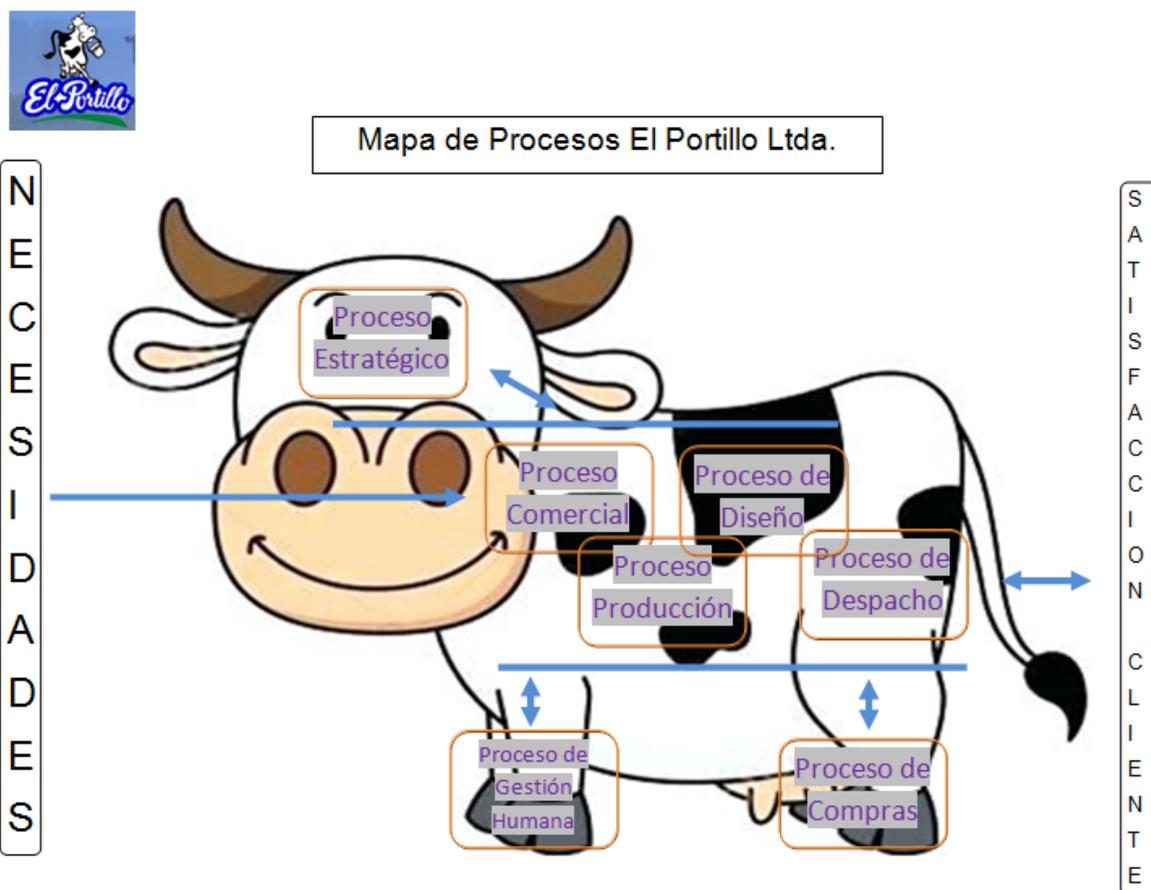


Figura 15. Mapa de procesos. Fuente: Elaboración propia, (2019).

A través de este mapa se pueden identificar claramente los procesos, su interrelación y el bosquejo del funcionamiento de la empresa misma. También, quisimos representar los procesos a través del logo de la compañía. La cabeza de la vaca representa el proceso estratégico (la visión

del animal); sus cuatro estómagos (su sistema digestivo), los 4 procesos misionales y sus dos bloques de patas (sostén y movimiento del animal), los dos procesos de apoyo.

10.2 Caracterización de los procesos

La caracterización de los procesos ayuda a tener clara las funciones de cada una de las áreas de la empresa, como de igual forma el responsable de las actividades y de la ejecución adecuada y a término de cada una de ellas, de igual manera nos ayuda a definir el alcance de sus funciones y los involucrados dentro de la organización.

Sin embargo, no es suficiente esta demarcación a gran escala, es indispensable que se establezcan las actividades, entradas, salidas, recursos, clientes y proveedores para cada proceso. La calidad requiere ser específicos y no dejar vacíos, además que la Norma ISO 9001:2015, establece como requisito la caracterización de los mismos (ICONTEC, 2015). De manera que cumpliendo con los requisitos de la norma y especialmente por el compromiso con la búsqueda de la excelencia en la gestión y la calidad hemos propuesto las siguientes caracterizaciones para cada proceso:

Mediante la caracterización es claro que se hace y que se debe hacer para cada proceso, de esta manera no solamente es claro el para qué, sino el cómo realizarlo. Sin lugar a dudas, es imprescindible contar con una caracterización de procesos en la empresa, así que esperamos que El Portillo Ltda., tenga en cuenta realmente el trabajo realizado y pueda llevarse a la práctica, para poder apreciar la propuesta de caracterización de procesos diríjase a anexos, Caracterización de Procesos.

11. Excelencia de la calidad

La calidad es un tema muy amplio para las organizaciones, ya que esto le permite garantizar a las organizaciones los sistemas de producción, de la misma manera organiza y alinea tanto la diferente áreas de la empresa bajo un mismo sistema que es diseñado por la misma organización, esto le permite a las empresas llevar una trazabilidad de las actividades que se están desempeñando como también poder determinar los resultados que se obtienen de los mismos, y de acuerdo a estos resultados la empresa realiza un análisis y toma medidas ya sean correctivas o preventivas de acuerdo sea el caso (Maderuelo, 2002).

11.1 Análisis del modelo EFQM aplicado en la empresa

El informe desarrollado a continuación fue obtenido de la aplicación del cuestionario basado en el modelo EFQM. Este presenta un número de bloques de manera que su análisis se hará de esa misma forma, en el caso más óptimo para cada pregunta se esperaría que la Empresa tuviera el máximo puntaje lo que indicaría su excelente gestión en dicho ítem.

El primer bloque y enfoque se concentra en el Liderazgo, aplicando la correspondiente puntuación y tabulación obtenemos la siguiente gráfica:

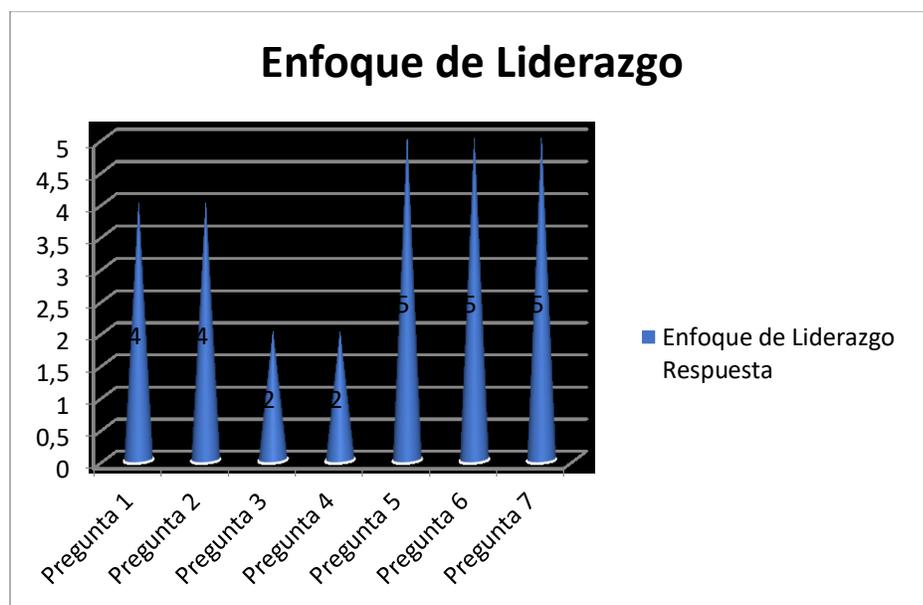


Figura 16. Enfoque de liderazgo. Fuente: Elaboración propia, (2019).

Como se puede observar en el gráfico, de 7 escenarios evaluados solamente dos se encuentran muy subdesarrollados, que corresponden a la pregunta 3 (¿Hay un esquema de valores definido y documentado que guía las relaciones de la empresa con nuestros clientes, proveedores, nuestros empleados y entre ellos mismos, nuestra FF.VV, las instituciones públicas y la sociedad en

general?), y 4 (¿Para la comunicación de estos valores y de la Misión, recurrimos a reuniones periódicas, convenciones de ventas, paneles informativos y carteles?). A pesar de estos dos ítem con tan bajo desarrollo, la empresa ha puntuado muy bien en los demás escenarios, se encuentra muy bien establecida la Misión y Visión de la compañía y han sido participes los clientes internos y externos en su desarrollo y creación; lo que es muy sobresaliente pues al ser la Empresa una MiPyMe usualmente el liderazgo es muy autocrático, sin embargo, la Gerencia ha sido mucho más participativa.

El siguiente bloque y enfoque se concentra en la Estrategia y la Planificación:

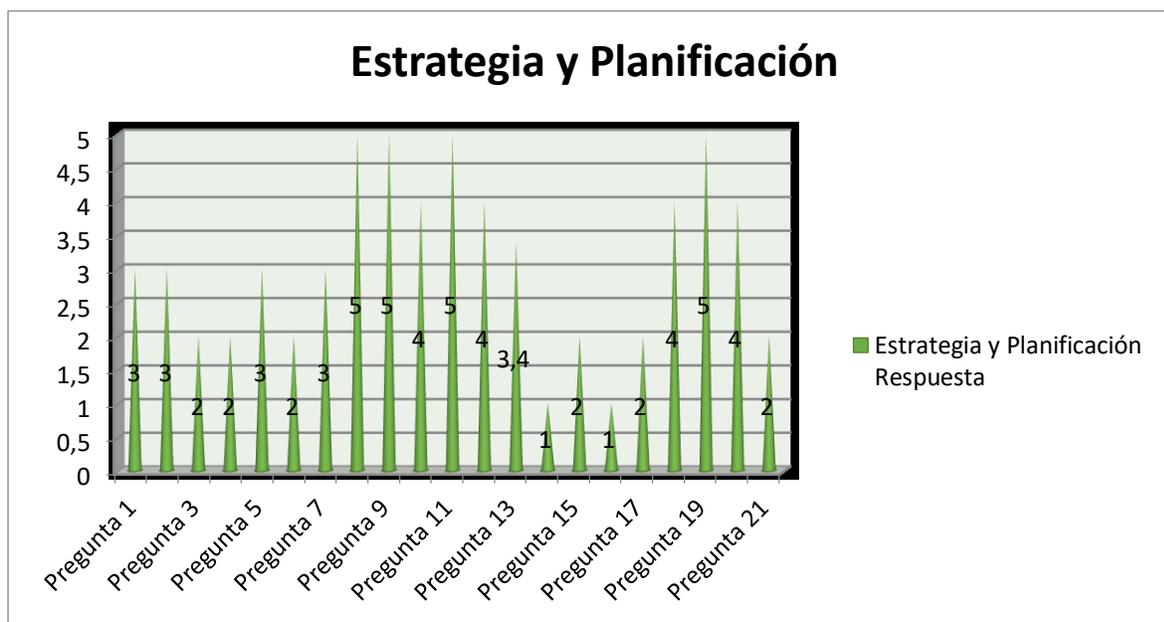


Figura 17. Estrategia y planificación. Fuente: Elaboración propia, (2019).

Si sumáramos los cinco puntos que debería obtener cada pregunta en un escenario perfecto, el total de los puntos sería de 105 y la empresa ha obtenido en esta ocasión 65.4. Es necesario que la empresa se concentre en mejorar temas como la realización de estudios de mercado y la elaboración de planes de acción, involucrando y comunicado efectivamente al personal correspondiente. Así mismo se hace necesario el involucramiento de asesores externos que aporten nuevos insights y permitan reestructurar y romper paradigmas de la organización; una mirada fresca y nueva le puede inyectar nuevas ideas e innovación a la organización y sus procesos.

El tercer bloque y enfoque se concentra en la Calidad de la Dirección Comercial:

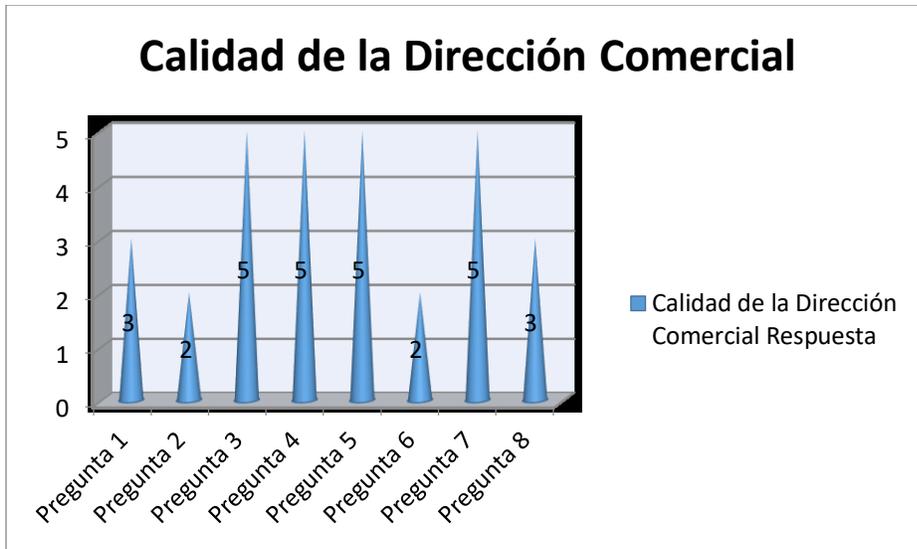


Figura 18. Calidad de la dirección comercial. Fuente: Elaboración propia, (2019).

En este ítem la empresa puntúa con 30 de los 40 posibles puntos. Se hace necesario un programa de promoción y crecimiento del personal ya que el nivel de educación profesional solo llega hasta profesional en pocos casos siendo bachiller el de la mayoría de la Fuerza de ventas. Así mismo se hace necesario una formación en cuanto al reciclaje ya que no solo es una herramienta para reducir costes sino para obtener beneficios de la misma e involucrarse con los temas de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial.

El cuarto bloque se concentra en la Gestión del Personal:

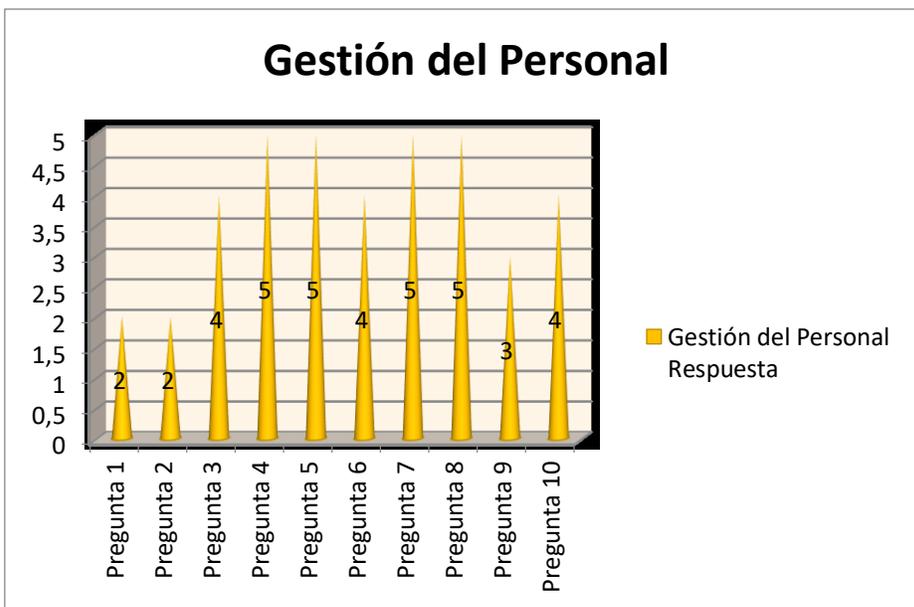


Figura 19. Gestión de personal. Fuente: Elaboración propia, (2019).

En este bloque se vuelve a reiterar la necesidad de un plan de formación para los empleados, como se mencionaba anteriormente el nivel de escolaridad de la nómina conlleva a que la gestión en este ítem sea esencial. Los resultados de la empresa son alcanzados por su recurso humano y la gestión que ellos elaboran de manera que sin un recurso humano calificado y en constante desarrollo y crecimiento, la gestión y resultados mismos de la empresa no van a ser favorables. Se necesita una gestión agresiva por parte del departamento de RRHH en este ámbito. Sin embargo hay 7 preguntas en este ámbito que se encuentran muy bien desarrolladas.

El quinto bloque se concentra en la Gestión de los Recursos:

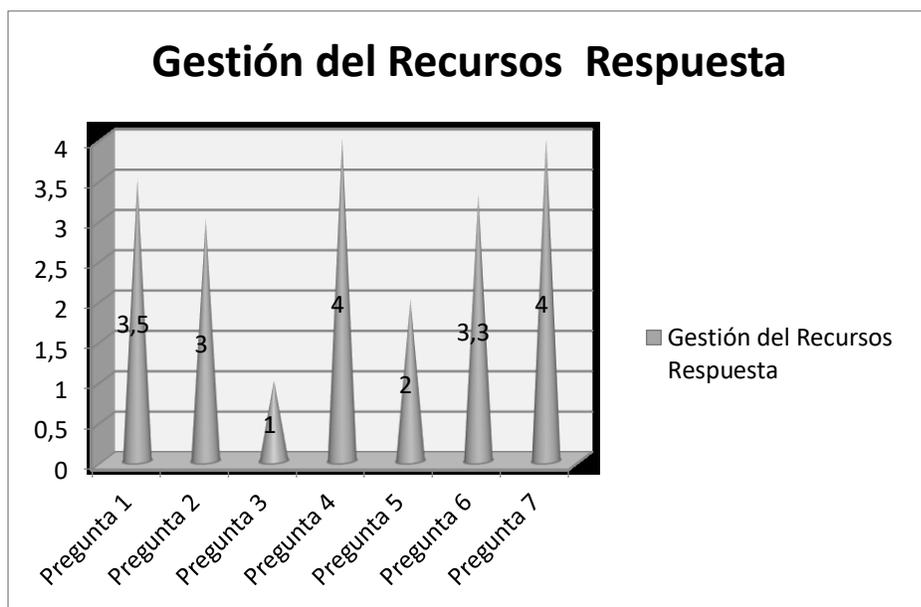


Figura 20. Gestión de recursos. Fuente: Elaboración propia, (2019).

La empresa tiene en este ámbito un desarrollo aceptable, ha obtenido 20.8 puntos de los 35 posibles. La compañía destina los recursos necesarios, conoce la importancia de la inversión en I+D y la creación de Alianzas que permitan generar acuerdos provechosos para todas las partes involucradas como los grupos de compras. Sin embargo, debe mejorar en la capitalización de la información y el uso y provecho de la tecnología de manera que vuelva su gestión menos costosa y a la vez genere más ingresos. El punto crítico de este ámbito es que dentro de los requerimientos para seleccionar proveedores, no se les exige ninguna certificación de calidad, lo que podría estar influyendo en uno de los inconvenientes más serios de la empresa que son las devoluciones de producto.

El sexto bloque se concentra en la Gestión de la Información:

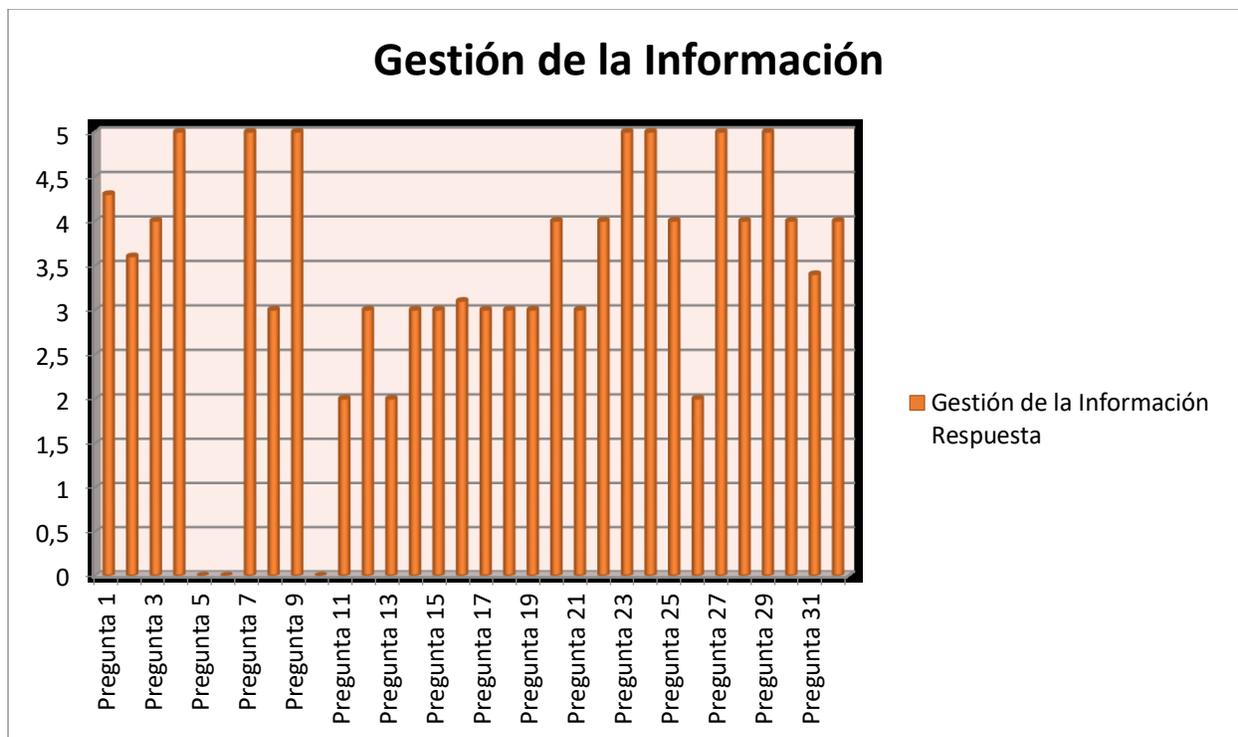


Figura 21. Gestión de la información. Fuente: Elaboración propia, (2019).

La empresa obtuvo una puntuación de 107.4 de 160 puntos posibles. Es indispensable trabajar en el análisis de resultados, control de indicadores, toma de decisiones y elaboración de informes. De igual manera es necesario que toda esta información se conserve de una manera que sea flexible, que la compañía pueda acceder a ella a través de diferentes formatos y mejorar en temas como la conectividad y la funcionalidad de la misma, que de acuerdo a cada usuario permite la configuración para su uso. Y aún más importante que la recolección y administración de la información se conviertan en herramientas para la gestión de las incidencias de calidad detectadas por el cliente y las incidencias en general en el servicio. Como lo mencionamos anteriormente uno de los inconvenientes que afecta la compañía son las devoluciones, y no se ha gestionado adecuadamente debido en parte a la no disponibilidad y trazabilidad de la información.

El séptimo bloque es el Sistema de Calidad y los Procesos:

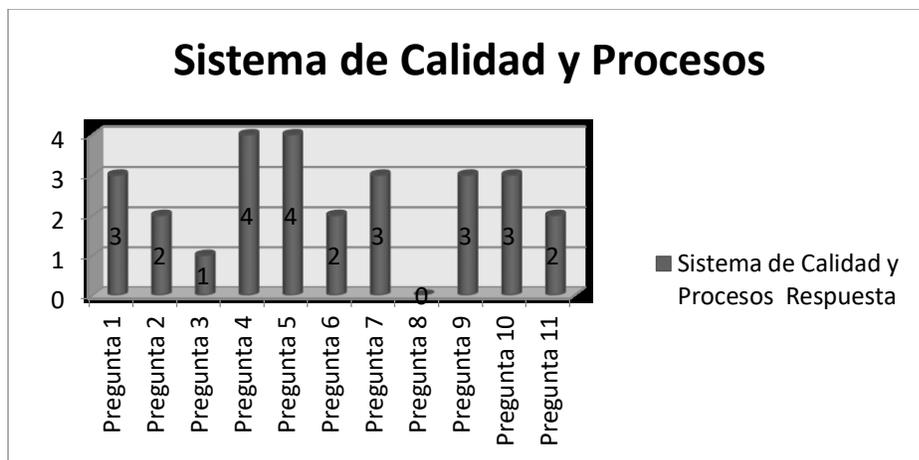


Figura 22. Sistema de calidad y procesos. Fuente: Elaboración propia, (2019).

De los 55 posibles puntos la empresa obtuvo 27, por supuesto debemos aclarar nuevamente que la empresa es una MiPyMe y que no posee un Sistema de Calidad estructurado, así como tampoco parte de los procesos; pues desde su creación se ha ido fortaleciendo con el quehacer diario y a través de la experimentación. Hace falta involucrar equipos de mejora a los procesos y los *stakeholders*, así como nuevas tecnologías. Volvemos a mencionar la empresa se ha hecho empíricamente, sobre la marcha, no cuenta con ninguna certificación de calidad y no cuenta con procesos de auditoría interna. Al ser una empresa productora consideramos que este es uno de los primeros bloques donde se debe concentrar más el desarrollo de la Excelencia en la Gestión, ya que el producto es esencial y más para esta empresa cuando no cuenta con una comunicación directa con el cliente final, siendo el producto, la imagen de la compañía.

El octavo bloque es la Satisfacción del Cliente:



Figura 23. Satisfacción del cliente. Fuente: Elaboración propia, (2019).

El comportamiento en este ámbito se encuentra en la media, de 35 posibles puntos la empresa obtuvo 17. En seguida de atender el ámbito de Sistema de Calidad y Procesos, consideramos que este es el segundo en orden para reestructuración y mejora, como lo mencionamos anteriormente la Empresa no cuenta con un canal directo hacia el cliente final, de manera que no se está escuchando la voz del cliente; lo cual es sumamente grave. La empresa aprovecha la necesidad por el producto y economía del mismo. El no saber qué piensa el cliente, sus necesidades y expectativas crea un obstáculo inmenso para la compañía. Se deja de percibir el activo más importante que es la información del cliente y consecuentemente la empresa no sabe cómo satisfacer al cliente al no disponer de esta información clave.

El noveno bloque se enfoca en la Satisfacción de la Dirección Comercial:



Figura 24. Satisfacción de la dirección comercial. Fuente: Elaboración propia, (2019).

En este ámbito a pesar de las observaciones anteriores, se ha obtenido una media de 4 sobre 5 en cuanto a la satisfacción con la Dirección Comercial. Es muy bien valorada la cooperación ofrecida por la Dirección, los recursos y la información compartida, así como el sistema de remuneración y reconocimiento y las relaciones del personal comercial con los demás empleados de la compañía.

El 10 bloque es la Satisfacción del Personal:



Figura 25. Satisfacción del personal respuesta. Fuente: Elaboración propia, (2019).

En este ámbito como nos muestra la gráfica, el comportamiento es muy bien percibido ya que la empresa constantemente evalúa la opinión del personal y los resultados obtenidos año tras año son muy agradables. Cabe resaltar que la empresa brinda dentro de su plan de beneficios a los empleados, almuerzo gratuito y la jornada laboral es únicamente lunes a viernes. De esta manera la compañía aporta y vela por la adecuada nutrición de su nómina y así mismo de garantizar un horario que le permita generar espacios para los ámbitos sociales, religiosos y familiares que los empleados necesitan por supuesto.

El último bloque comprende los Resultados Comerciales y Empresariales:

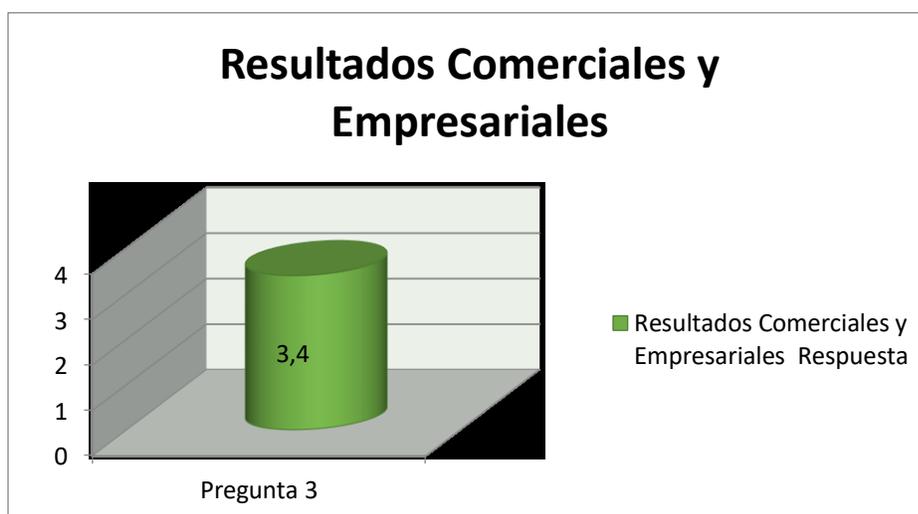


Figura 26. Resultados comerciales y empresariales. Fuente: Elaboración propia, (2019).

En este se ha obtenido una media de 3.4 sobre 5 en cuanto a temas de rotación de existencias, fallas de producción, cuota de mercado, captación de nuevos clientes y participación de nuevos

productos. Hay margen de mejora por supuesto como en cualquier empresa, particularmente para Lácteos El Portillo Ltda., en temas como Calidad y Procesos, Comunicación y Gestión con el Cliente Final, que disminuiría el tema subyacente de las devoluciones de producto y las pérdidas sub-derivadas.

A nivel general podemos establecer lo siguiente: El comportamiento en general de la compañía es de un 60.2%. Mediante esta aplicación del modelo EFQM podemos observar cuales son los ítems y escenarios donde la empresa debe mejorar la gestión a través de planes de acción.

Para El Portillo Ltda., los ítems donde se deben desarrollar planes de acción primeramente son: Resultados en los Clientes con un rendimiento del 48.57%, le sigue Procesos cuya gestión alcanza un rendimiento del 49.09%, a continuación Alianzas y Recursos con un rendimiento del 59.42% y luego Política y Estrategia cuya gestión tiene un rendimiento del 62.28% y que es clave para mejorar el desempeño general de los demás escenarios; pues es donde se establecen las directrices que definen el marco de acción de cada ítem.

Sin lugar a dudas este modelo es una excelente herramienta de diagnóstico que le permite a las empresas buscar esa excelencia en la gestión.

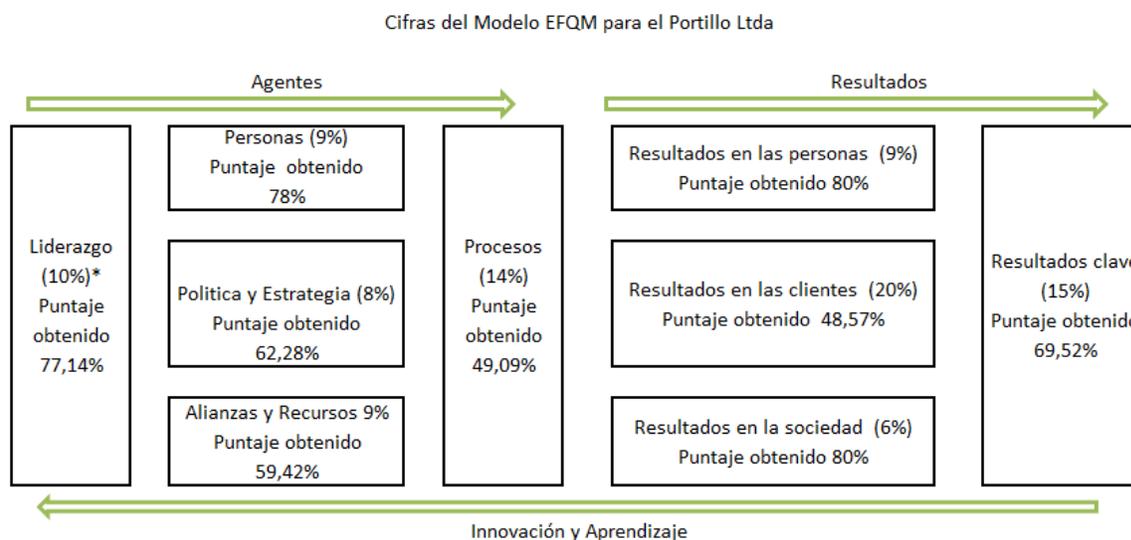


Figura 27. Modelo EFQM. Fuente: Elaboración propia, (2019).

11.2 Conclusiones

Podemos concluir que la empresa aunque en algunos ítem se encuentra en una buena posición, tiene falencias y aspectos por corregir en muchos otros, por tal motivo se tiene que prestar más atención y formular estrategias que combatan o equilibren dichas de deficiencias, para que

posteriormente la empresa ingrese y se apropie de un sistema de mejora continua, es válido resaltar que la empresa no se puede quedar con los valores que cumplen con los criterios, sino por el contrario se debe generar una influencia de mejora e innovación que le permita ser más competitivo con una mayor efectividad en pro de cumplir con las expectativas y requerimientos.

Sin embargo, resaltamos el gran papel desarrollado por la Dirección ya que a diferencia de una gran empresa donde se cuenta con una junta directiva y asesores internos y externos, El Portillo Ltda. basa su gestión usualmente acorde a las directrices de su Gerente y fundador.

12. Verificación de la calidad

Es imprescindible para cualquier empresa el control de los procesos y actividades y como bien se ha establecido dentro del proceso PHVA en su tercera fase; verificar es sumamente importante tanto como cualquiera de las otras etapas. Pues es aquí donde validamos que lo que se haya planeado y hecho, haya sido acorde con lo establecido. Se necesita garantizar que la actuación de la empresa sea fiel al guion establecido y así se cumplan todos los objetivos y metas establecidas por la organización. Es por esto que hemos desarrollado un plan de auditoría que le permitiría a la empresa esta delicada tarea de la verificación de la calidad.

12.1 Programa de calidad

El Programa de calidad es una propuesta la cual ayudará a la empresa a identificar cuáles son los criterios que necesitan, y que son indispensables llevar dentro del funcionamiento de la organización de acuerdo a los numerales que los afecta directamente por la norma, los cuales serán de cumplimiento prioritario para asegurar los sistemas de calidad.

Tabla 19

Programa de auditoría

| Empresa | Lácteos El Portillo Ltda. | Programa Propuesto de Auditoría |
|--|---------------------------|---------------------------------|
| Objetivo del Programa: Garantizar la calidad del servicio a las partes interesadas. | | |
| Alcance del Programa: Empresa Lácteos El portillo Ltda. | | |
| <p>Criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encuesta de satisfacción del cliente - PQRs (Peticiones, quejas, Reclamos, Sugerencias) - Plan y registro de capacitación - Fichas técnicas de equipos, calibración y mantenimiento - Formato de novedades y planes de acción - Lista de chequeo del uso de los implementos de dotación personal | | |
| <p>Riesgos de la auditoría:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que no se presente el auditor - Que el auditor llegue tarde - Que no haya políticas definidas en la empresa - Que el auditor no sea idóneo - Que no exista documentación base en la empresa - Que el auditor no cuenta experticia en el sector - Que el gerente de la empresa no esté presente para iniciar auditoria - Que el auditor no informe a la empresa de los hallazgos durante la auditoría - Tiempo insuficiente | | |
| <p>Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal: 12 vendedores, 9 operarios de producción administrativos - Económicos - Tecnológicos | | |

| Categoría Auditoría | Criterios de Auditoría | Numeral | Procesos | Auditor líder | Equipo Auditor | Método de Auditoría | Responsable: Líder de proceso auditado |
|----------------------|---|---|-----------------------|---------------|----------------|---|--|
| Auditoría de Proceso | Matriz de Información Documentada, matriz de riesgos y oportunidades, matriz de necesidades y expectativas, fichas técnicas de indicadores, planes de acción, Matriz de peligros, Caracterización del proceso | 6.1.1, 7.1.2, 7.1.3, 7.5, 8.2, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7, 9.1.2, 10.2. | Gestión de Producción | | | En sitio con interacción, humana Entrevista, Lista de chequeo, Revisión documental | |

Fuente: Elaboración propia, (2019).

12.2 Plan de auditoría

El siguiente es el plan de auditoría el cual especifica el anterior programa de auditoría, favoreciendo el diagnóstico en donde se encuentra la empresa en la aplicación de la calidad una vez ejecutada la auditoría.

Tabla 20

Plan de auditoría

Plan de Auditoría Interna

Objetivo:

1. Realizar una evaluación objetiva del desempeño del Sistema de Calidad de Lácteos El Portillo Ltda.
2. Detectar hallazgos que permitan la mejora continua del Sistema de Calidad

Alcance:

1. Esta auditoría es aplicada al proceso de Gestión de Producción de Lácteos El Portillo Ltda. en las instalaciones ubicadas en la ciudad de Bogotá.

Criterios:

1. Norma ISO 9001:2015 requisitos 4.1 - 4.2 - 5.2 – 6.1- 7.2 - 7.5 - 8.1 - 8.4 -8.3-8.5 -8,6
2. Procedimientos, registros y documentación del Sistema de Calidad de Lácteos El Portillo Ltda. enfocado al proceso de Gestión de la Producción:
 - Contratos (proveedor y clientes)
 - Matriz de riesgos y oportunidades
 - Matriz de necesidades y expectativas
 - Registros quejas y reclamos de los clientes
 - Registros de cumplimiento de capacitaciones/entrenamientos
 - Registros de mantenimiento de equipos.

Riesgos de Auditoría:

1. Ausencia del equipo auditor en el lugar de la auditoría.
2. Ausencia del personal a auditar el día programado.
3. Incumplimiento de los horarios y actividades establecidos en el plan, por parte de auditados y/o auditores.
4. Políticas de calidad no definidas por la empresa.
5. Que no exista documentación base en la empresa.
6. El auditor líder no informe a la empresa o no presente con claridad los hallazgos durante la auditoría.
7. Resistencia a la auditoría por parte de los auditados
8. Tiempo insuficiente para la ejecución de actividades de auditoría.
9. Suministro inadecuado o incompleto de documentación

Recursos:

1. Personal idóneo, competente y capacitado para responder la auditoría.
-

2. Sala de conferencias para reunión de apertura y cierre y revisión documental.
3. Documentación, tecnológicos y económicos.

| Fecha | Hora | Auditor | Área / Departamento / Proceso / Función | Auditado |
|-------|-------|-------------------|--|-------------------------------------|
| | 07:00 | Auditor 1 (Líder) | Reunión de apertura. Oficina | Colaboradores de la organización |
| | 07:15 | Auditor 1 | Comprensión de la organización y su contexto | Colaboradores de la organización |
| | 07:15 | Auditor 2 | Política de calidad | Colaboradores de la organización |
| | 07:15 | Auditor 3 | Competencia del personal | Jefe de Producción |
| | 07:15 | Auditor 4 | Información documentada | Jefe de Producción y Jefe Comercial |
| | 07:15 | Auditor 1-2 | Planificación y control operacional | Jefe de Producción y Jefe Comercial |
| | 07:15 | Auditor 3-4 | Información para los proveedores externos Relación contractual proveedores y clientes | Jefe de Producción y Jefe Comercial |
| | 07:50 | Auditor 1 | Reunión de cierre | Colaboradores de la organización |

Fuente: Elaboración propia, (2019).

En el plan de auditoría se realiza un desglose de los criterios que se tendrán en cuenta en la auditoría, por otro lado, nos mostrará un control de las auditorías que se realizarán en los procesos.

| Equipo Auditor | | |
|------------------|--------|-------|
| Cargo | Nombre | Firma |
| Auditor líder | | |
| Auditor auxiliar | | |
| Auditor auxiliar | | |
| Auditor auxiliar | | |
| Experto técnico | | |

| Recibido y aprobado por | | |
|-----------------------------------|--------|-------|
| Cargo | Nombre | Firma |
| Gerente General El Portillo Ltda. | | |

Fuente: Elaboración propia, (2019).

El equipo auditor es el grupo de personas las cuales están encargadas en realizar la auditoría a los procesos que se vayan a auditar, este formato ayuda a controlar el desarrollo y la asistencia del grupo auditor para que de esta forma se lleve a cabo la auditoría.

12.3 Lista de verificación

Encontramos la Lista de Verificación, la cual especifica aún más el programa y plan de auditoría, en donde evidenciaremos los registros en relación a las actividades y procesos que lleva la empresa necesarios para la posterior ejecución de una auditoría.

Tabla 21

Lista de verificación

| Lista de verificación | | | | |
|-----------------------|--|----------|--------|---------------|
| Entrevistado: | | | FECHA: | |
| Elaborado: | | | | |
| Numeral | Pregunta | Conforme | | Observaciones |
| | | SI | NO | |
| 4.1 | ¿Están determinados los criterios y métodos para asegurarse que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces? | | | |
| 4.1 | ¿Se ha asegurado la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos? | | | |
| 4.2 | ¿Están documentados las políticas y objetivos de calidad? | | | |
| 4.1 | ¿Se han implementado acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos? | | | |
| 4.2 | ¿Están documentados los procesos de la compañía? | | | |

Lista de verificación

Entrevistado:

Elaborado:

FECHA:

| Numeral | Pregunta | Conforme | | Observaciones |
|---------|--|----------|----|---------------|
| | | SI | NO | |
| 4.2 | ¿Están documentados los riesgos y oportunidades de la compañía? | | | |
| 4.2 | ¿Se ha establecido un proceso documentado para aprobar los documentos cuando sea necesario y su modificación? | | | |
| 4.2 | ¿Se cuenta con documentos que les permitan asegurarse de la eficaz reacción frente a incidentes laborales? | | | |
| 4.2 | ¿El procedimiento de control de documentos especifica que se debe identificar los cambios y el estado actual de la versión? | | | |
| 4.2 | El procedimiento de control de documentos ¿especifica que las versiones actualizadas se encuentran disponibles donde se necesitan? | | | |
| 4.2 | ¿El procedimiento de control de documentos especifica cuáles son los criterios y permisos de acceso y dominio? | | | |
| 5.2 | ¿La alta dirección se asegura que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen?, con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente. | | | |
| 6.1 | ¿La organización ha determinado y suministrado los recursos necesarios para aumentar la satisfacción del cliente? | | | |
| 6.1 | ¿El personal que realiza los trabajos que afectan la calidad del producto es competente con base a la educación, formación, habilidades y experiencia apropiada? | | | |
| 6.1 | ¿Se ha determinado la competencia necesaria de los trabajadores que afectan directamente la calidad del producto? | | | |

Lista de verificación

Entrevistado:

Elaborado:

FECHA:

| Numeral | Pregunta | Conforme | | Observaciones |
|---------|--|----------|----|---------------|
| | | SI | NO | |
| 7.2 | ¿La organización ha determinado los requisitos relacionados con el producto (los especificados por el cliente incluyendo la entrega y posteriores a la misma los necesarios para su uso los legales y reglamentarios)? | | | |
| 7.2 | ¿Antes de adquirir compromisos con los clientes se revisan que estén definidos y claros los requisitos del producto? ¿Se mantienen registros de estas revisiones y de las acciones originadas por ella? | | | |
| 7.2 | ¿Se han definido formas especiales de comunicación con el cliente, respecto a información sobre el producto, consultas, orden de pedidos, quejas etc.? | | | |
| 7.5 | ¿Se identifica el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición? | | | |
| 8.1 | ¿Se planifican e implementan los procesos de seguimiento, medición y análisis y mejora necesarios para demostrar la conformidad del producto? | | | |
| 8.1 | ¿Están determinados los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas y su alcance? | | | |
| 8.3 | ¿El producto no conforme es identificado para prevenir su uso no intencional? | | | |
| 8.3 | ¿Se mantiene registros sobre las no conformidades detectadas y las acciones tomadas al respecto, incluyendo las concesiones que se hayan incluido? | | | |
| 8.3 | ¿Los productos no conformes que son corregidos son sometidos a una nueva verificación para demostrar su conformidad? | | | |
| 8.3 | ¿Existe un procedimiento documentado que defina las responsabilidades y autoridades respecto al tratamiento de los productos no conformes? | | | |

| Lista de verificación | | | | |
|-----------------------|---|----------|----|---------------|
| Entrevistado: | | | | FECHA: |
| Elaborado: | | | | |
| Numeral | Pregunta | Conforme | | Observaciones |
| | | SI | NO | |
| 8.4 | ¿Son recopilados y analizados los informes y auditorías de cada proceso para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua? | | | |
| 8.5 | ¿La organización mejora continuamente la eficacia de su S.G.C mediante el uso de la política y los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas, preventivas y la revisión por la dirección? | | | |
| 8.5 | ¿Existe un procedimiento documentado que defina los requisitos para revisar las no conformidades, determinar sus causas, implementar acciones para que estas no vuelvan a ocurrir y registrar los resultados? | | | |

Fuente: Elaboración propia, (2019).

13. Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son más frecuentemente utilizados por las empresas para controlar procesos o proyectos que desempeñen las organizaciones, los indicadores son de gran ayuda ya que nos permite cuantificar algunas actividades que de por sí son complejas de medir, por otra parte nos ofrece la opción de tener un registro en donde se puede evidenciar un responsable, una periodicidad entre otros datos, que son de gran relevancia para la trazabilidad de los controles necesarios dentro de un sistema (Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquía, 2017).

13.1 Contextualización

En términos generales, un indicador es una síntesis de variables o una serie estadística seleccionada o construida, con el fin de mostrar aspectos relevantes de la realidad social, financiera o administrativa de un sector de la comunidad, de una entidad, un proceso conforme a un interés particular o general. Dicho interés puede estar sustentado en: una concepción de la realidad, en intereses, expectativas o en valores específicos (Logicalis, 2015).

De igual forma podemos determinar a los indicadores como una herramienta de control numérico, esta herramienta es muy utilizada por las organizaciones ya que les permite identificar si la empresa está cumpliendo con las metas o por el contrario están fallando en alguna actividad, los indicadores se dividen en dos, los de corto plazo y los permanentes, los que poseen una limitante de tiempo se utilizan regularmente para proyectos, mientras que los permanentes son utilizados por lo general en líneas de producción y en el resto de áreas, ayudando a asegurar y eliminar los errores mediante un monitoreo de históricos.

13.2 Tabla de indicadores

En la tabla se presentan una serie de indicadores con los respectivos responsables de las actividades, con la periodicidad del tiempo que se debe aplicar a los sistemas y el valor mínimo que se debe obtener para considerar que la actividad se está realizando de forma adecuada, esto ayudará a la organización a llevar un registro más controlado de las actividades y su cumplimiento, vale la pena resaltar que esta es una propuesta que se realizó con la finalidad de iniciar un sistema de mejoramiento continuo en la organización.

Tabla 22

Lista de verificación

| | Política | Objetivo | Indicador | Descripción | Índice | Meta | Frecuencia | Responsable |
|---------------------------|---|--|--------------------------|--|--|------|------------|---|
| Proceso Comercial | Cumplir las necesidades del consumidor | Realizar seguimiento y evaluación a los procesos | Cumplimiento de ventas | Cumplimiento del nivel ventas de los Asesores comerciales | Ventas realizadas/ Ventas presupuestadas | 80% | Quincenal | Director del Proceso Comercial |
| | Cumplimiento de la normatividad alimentaria | Garantizar la inocuidad en todos los productos | Devoluciones de producto | Reporte de devoluciones de producto por vencimiento, accidentes o calidad. | Cantidad de devoluciones/ Total de producto terminado | 10% | Mensual | Director del Proceso Comercial |
| | Mejora continua de la Organización | Asegurar la satisfacción del cliente | Nuevos Clientes | Establecimiento de nuevos clientes en la ciudad. | Nuevos Clientes | 3 | Mensual | Director del Proceso Comercial |
| Proceso Productivo | Cumplimiento de la normatividad alimentaria y ambiental vigente | Realizar seguimiento y evaluación a los procesos | Producto terminado | Reportes de productividad de cada línea de producto. | Total de producto terminado por línea/ Cantidad presupuestada por línea. | 90% | Quincenal | Director del Proceso Productivo |
| | Cumplimiento de la normatividad alimentaria y ambiental vigente | Realizar seguimiento y evaluación a los procesos | Nivel de Inventario | Control de producto terminado disponible y almacenado. | Inventario físico / Inventario designado | 95% | Quincenal | Director del Proceso Productivo y Comercial |
| | Cumplimiento de la normatividad alimentaria y ambiental vigente | Garantizar la inocuidad en todos los productos | Nivel de Insumos | Recepción y Control de insumos y materia prima acorde a los requerimientos sanitarios y legales. | Cantidad de insumos recibidos aprobados por calidad / Cantidad establecida por orden de compra | 100% | Semanal | Director del Proceso Productivo |

| | Política | Objetivo | Indicador | Descripción | Índice | Meta | Frecuencia | Responsable |
|----------------------------------|--|--|---|--|---|------|------------|--|
| Proceso de Gestión Humana | Mejora continua del personal | Asegurar la satisfacción del cliente | Plan de capacitación | Desarrollo de planes de capacitación para la formación en el trabajo. | Capacitaciones desarrolladas / Capacitaciones programadas | 100% | Mensual | Director del Proceso de Gestión Humana |
| | Mejora continua del personal | Asegurar la satisfacción del cliente | Desarrollo de actividades extracurriculares | Desarrollo de actividades lúdicas y de integración que le permitan a la empresa liberar tensiones y permitir la expresión humana de todos los colaboradores. | Actividades desarrolladas / Actividades realizadas | 100% | Trimestral | Director del Proceso de Gestión Humana |
| | Alineación del recurso humano | Realizar seguimiento y evaluación a los procesos | Fidelización del Personal | Fidelización del talento humano de manera que los procesos se desarrollen por personal efectivo y experimentado. | Personal con más de 5 años vinculado / Total del Personal | 90% | Semestral | Director del Proceso de Gestión Humana |
| Proceso Estratégico | Cumplir las necesidades del consumidor y las expectativas de proveedores y accionistas | Realizar seguimiento y evaluación a los procesos | Plan de acción Institucional | Cumplimiento del plan de acción institucional por cada departamento. | Cumplimiento del plan institucional / Cumplimiento proyectado | 95% | Trimestral | Gerente General |
| | Cumplir las necesidades del | Realizar seguimiento y | Presupuestos | Desarrollo y aprobación de | Cumplimiento de cada presupuesto departamental / | 95% | Trimestral | Gerente General |

| | Política | Objetivo | Indicador | Descripción | Índice | Meta | Frecuencia | Responsable |
|----------------------------|---|--|------------------------------|--|--|------|------------|--------------------------------|
| | consumidor mediante procesos de diagnóstico y evaluación | evaluación a los procesos | | presupuestos por departamento | Presupuesto Aprobado | | | |
| | Cumplimiento de la normatividad alimentaria y ambiental vigente | Garantizar la inocuidad en todos los productos | Cumplimiento de Inocuidad | Seguimiento a auditorias del Invima y otros requisitos reglamentarios. | Visitas Aprobadas / Visitas Realizadas | 100% | Semestral | Gerente General |
| Proceso de Despacho | Cumplir las necesidades del consumidor | Asegurar la satisfacción del cliente | Cumplimiento de las entregas | Cumplimiento de las entregas en cada tienda y supermercado, entre otros. | Ordenes de pedido / Órdenes entregadas | 100% | Quincenal | Director del Proceso Comercial |
| | Expectativas de los Accionistas | Realizar seguimiento y evaluación a los procesos | Cartera | Recolección de pagos. | Recolección de cartera programada / Cartera programada recolectada | 95% | Quincenal | Director del Proceso Comercial |
| | Cumplir las necesidades del consumidor | Asegurar la satisfacción del cliente | Informe de Novedades | Informe de novedades y sugerencias que el consumidor final o el tendero desean expresar. | Novedades resueltas / Novedades Reportadas | 100% | Quincenal | Director del Proceso Comercial |

Fuente: Elaboración propia, (2019).

14. Comunicación gerencial

Planificar la comunicación es la forma por la cual se puede definir el éxito de un proyecto, esto se debe a que si las áreas trabajan en conjunto el proyecto no presentara retrasos o confusiones, ya que al estar todos enfocados se pueden tomar decisiones con un nivel más alto de efectividad ya que todos tienen conocimiento de los temas o problemáticas a tratar, de igual forma esta actividad nos ayuda a identificar cuáles son los medios más apropiados de comunicación para la diferentes líneas, o por el contrario la unificación de las mismas, esto ayudará a determinar la formalidad e informalidad de la información que se comunica, de acuerdo a los criterios mencionados y entre otros más, consideramos que es imperativo para cualquier empresa definir los métodos y las formas en que se comunicara las partes involucradas en la organización (Contreras, 2013).

14.1 Plan de comunicaciones

El siguiente plan de comunicaciones pretende dar una guía a la empresa Lácteos el Portillo Ltda., ya que las personas nos vemos en la necesidad de comunicarnos unos con otros en orden de lograr cosas que individualmente no podemos. Y es a través de la comunicación que las personas en una empresa logran entenderse y ponerse de acuerdo para realizar todos los procesos y actividades necesarios con el fin de lograr las metas de la organización.

Además, queremos realzar el rol esencial de la comunicación en las organizaciones, ya que en las empresas pueden comúnmente encontrarse departamentos como Innovación y Creatividad, Mejora Continua, Gestión Humana, entre otros, pero con dificultad encontraremos un departamento o al menos todo un proceso dedicado a la comunicación dentro de la empresa; y se encontrara aún menos en empresas tipo Lácteos el Portillo (MiPyMes). Este tipo de empresas se dedican a la producción y comercialización del bien o servicio que los define, y desconocen la gestión de procesos claves.

Es por ello, que es tan importante dedicar este capítulo a diseñar un plan de comunicaciones para la empresa. El éxito de la planeación estratégica de El Portillo Ltda., solo se dará con una comunicación eficaz entre todos sus funcionarios y grupos involucrados.

14.2 Requerimientos de comunicación de los grupos involucrados

Uno de los primeros pasos para desarrollar un plan de comunicación es conocer los requerimientos de las partes involucradas, así que, de esta manera hemos enlistado todos los grupos involucrados y hemos hecho un análisis general de sus requerimientos.

Tabla 23

Lista de verificación

| Proveedores | Recursos clave |
|---|--|
| <p>Leche: lácteos la especial, Colanta, Montefrío.</p> <p>Envases: Darnel, Troformas, Coenplast, soplex, multidimensionales.</p> <p>Colorantes: Cimpa S.A, (Colorante cc-300 ws) Hansen (AP 10)</p> <p>Químicos: Cimpa S.A (ácido crítico, citrato, sorbato, benzoato.) (Hidróxido de sodio, fenolftaleína) Hanzen: yoflex, armony. Distribuciones J y N (nola fit 5500, Lactase 5200) Distribuidora Córdoba: Almidón Modificado(ch 2020 rscx25)</p> <p>Saborizantes: Grupo harmony. Hanzen: Colorante cc 300, ap 10. Disaromas. Frutaroma.</p> <p>Aseo y Desinfectantes: Inovaseo (jabón manos jabón antibacterial. Larkin: (lacto clean, peróxido, hiperclorito.</p> <p>Cereales: Incola s.a.s, Kapiro s.a.</p> <p>Etiquetas: Litocasallas, Eticap, Gilpa, Lactopack, Bio empak.</p> <p>Tintas: Tecnocol jet s.a.s</p> <p>Azúcar: Mayagüez, La cabaña.</p> <p>Gelatina: Gelco</p> | <p>Maquinaria: Termoselladora, máquina empacadora de bolsa, máquina empacadora de vaso, laboratorio, tanque de producción, caldera, cuartos fríos, tanque de aguas frías, maquinas fechadoras injet, hidrolavadoras, tanques de almacenamiento de productos, Computadoras, Impresoras.</p> <p>Personal: Personal de ventas, planta,(los cuales se seleccionaron por su cercanía a la empresa a menos de 2 km de estratos socioeconómicos 1, 2 y 3)y directivos</p> <p>Canastas: Guer S.A.S</p> |

| Socios clave | Actividades |
|--|---|
| <p>Entidades estatales regulatorias: Invima cámara de comercio ARL sura, Dian.</p> <p>Clientes: panaderías de barrio, superetes, salsamentarias, colegios, jardines</p> <p>Panadería sabrosuras y arte: Maquila de productos.</p> <p>Bancos: Bancolombia, Av Villas</p> <p>Accionistas: 2 accionistas (dueños de la empresa).</p> | <p>Capacitación: capacitaciones anuales sobre manipulación de alimentos, capacitación en SG-SST y acompañamiento y supervisión al personal de ventas.</p> <p>Reutilización de residuos: Los cambios de los productos de la empresa que llegan vencidos o por acidez son evacuados en la zona de cambios donde un aliado lo recoge una vez por semana para la alimentación de los animales llamados cerdos para así evitar ser votados a la basura y contaminar el medio ambiente.</p> |

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Acuerdo al análisis documental realizado para las partes interesadas, la mayoría de comunicaciones son oficiales y se basan en los requerimientos que El Portillo les hace, como los requerimientos de insumos y las órdenes de compra, así como los informes que la empresa debe brindar a las entidades de control. De manera que la mayoría de la documentación que se maneja es formal escrita, sin embargo, al interior de la organización hay un poco más de flexibilidad y se manejan borradores de diseños, propuestas y presupuestos. También reuniones y llamadas telefónicas para compartir información y llegar a acuerdos. Al interior de la organización se presentan los cuatro métodos de comunicación (formal - informal “escrita o verbal”).

14.3 Matriz de poder de los grupos involucrados

A continuación, podemos ver los principales grupos involucrados que más interés e influencia tienen en la compañía:

Tabla 24

Matriz de poder de los grupos involucrados

| Numero | Proveedor | Insumo o Servicio | Interés | Influencia |
|--------|----------------------|---------------------|---------|------------|
| 1 | Colanta | Leche | 8 | 4 |
| 2 | Troformas | Envases | 9 | 4 |
| 3 | Hansen | Colorantes | 8 | 4 |
| 4 | Hanzen | Químicos | 9 | 4 |
| 5 | Disaromas | Saborizantes | 9 | 4 |
| 6 | Maquila de productos | socios Claves | 9 | 4 |
| 7 | Invima | Entidades Estatales | 6 | 10 |
| 8 | Panaderías de barrio | Clientes | 9 | 5 |
| 9 | Bancolombia | Bancos | 9 | 4 |
| 10 | Larkin | Productos de Aseo | 6 | 4 |
| 11 | Incola s.a.s | Cereales | 9 | 5 |
| 12 | Gilpa | Etiquetas | 9 | 4 |
| 13 | Mayagüez | Azúcar | 8 | 5 |
| 14 | Gelco | Gelatina | 9 | 5 |
| 15 | Lácteos el Portillo | Talento Humano | 8 | 8 |

Fuente: Elaboración propia, (2019).

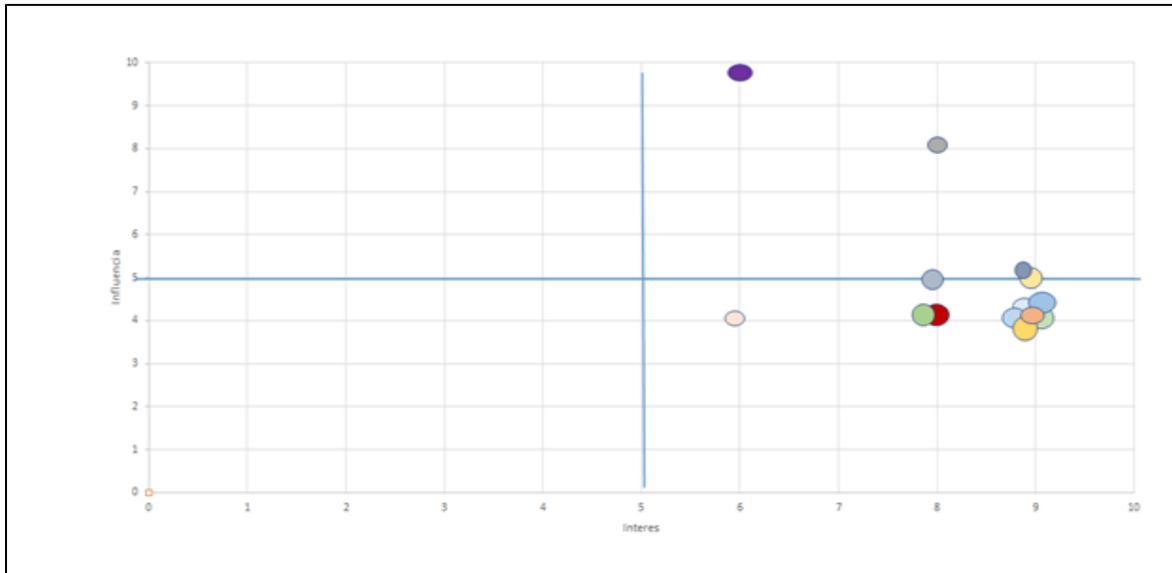


Figura 28. Gráfico del poder de los grupos involucrados. Fuente: Elaboración propia, (2019).

14.4. Roles dentro del plan de comunicaciones

Acorde al organigrama de la compañía hemos asignado unos roles dentro del plan de comunicaciones, de manera que puedan ser desarrolladas las actividades del plan de comunicaciones.

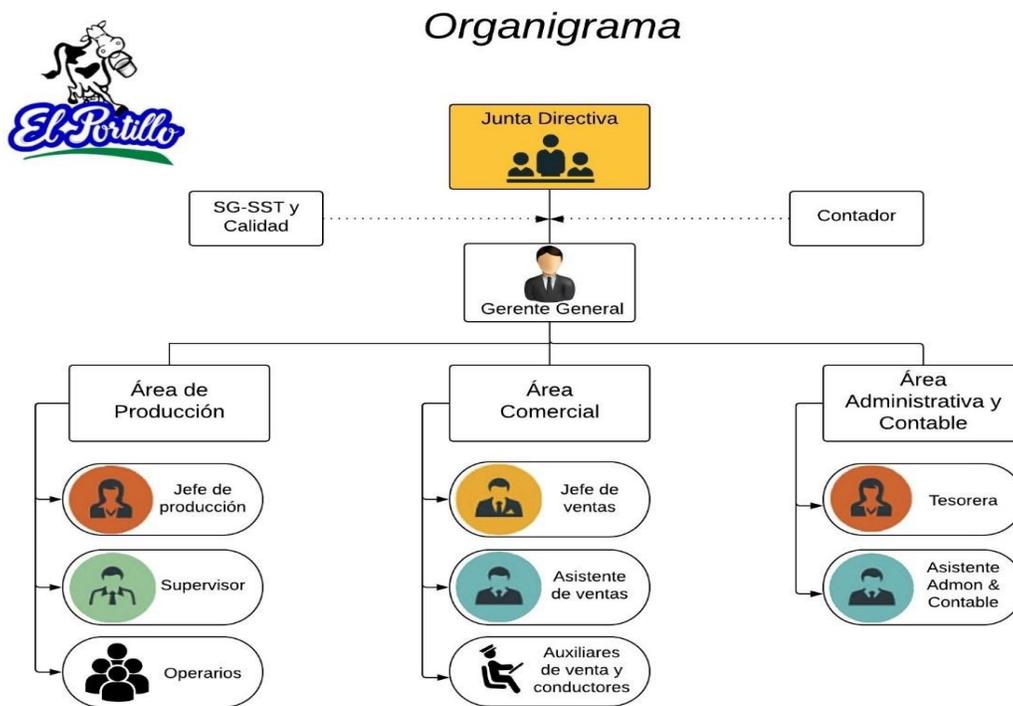


Figura 29. Organigrama. Fuente: Elaboración propia, (2019).

Roles del plan de comunicaciones:

Manager del Plan de Comunicaciones (Gerente General): Es el líder y responsable del plan de comunicaciones, por lo tanto, es quien debe dar a conocerlo y dirigir la implementación. Debe aprobar el presupuesto y cualquier cambio que suceda dentro del mismo.

Equipo de control (Jefe de Ventas y Jefe de Producción): Deben elaborar de la mano del Manager, el Plan de Comunicaciones teniendo en cuenta los requerimientos de las partes interesadas y de sus equipos. Deben evaluar continuamente la necesidad de hacer modificaciones y la comunicación y aprobación de requerimientos de los grupos involucrados.

Líder Técnico (Jefe de Ventas): Es su función garantizar que el plan de comunicaciones cuente con todos los recursos tecnológicos y económicos que se requieren para su elaboración, implementación y actualización.

Stakeholders clave (ver matriz de poder de grupos involucrados): Brindar retroalimentación de las comunicaciones y del plan de comunicaciones en general, para que la empresa pueda adaptar y modificar de ser necesario, cualquier requerimiento comunicativo.

14.5 Directorio del plan de comunicaciones

A continuación, el directorio oficial del plan de comunicaciones a través del cual se puede encontrar la forma de contacto (correo o teléfono) de los miembros del plan de comunicaciones ante cualquier requerimiento.

Tabla 25

Miembros del plan de comunicación

| Rol | Cargo / Nombre | Departamento |
|------------------------------------|-----------------------|---------------------|
| Manager del plan de comunicaciones | Gerente general | Gerencia |
| Equipo de control | Jefe de ventas | Comercial |
| Equipo de control | Jefe de producción | Producción |
| Stakeholder clave | Colanta | Tercero |
| Stakeholder clave | Troformas | Tercero |
| Stakeholder clave | Hanzen | Tercero |
| Stakeholder clave | Disaromas | Tercero |
| Stakeholder clave | Maquila de productos | Tercero |
| Stakeholder clave | Invima | Tercero |
| Stakeholder clave | Panaderías de Barrio | Tercero |

| Rol | Cargo / Nombre | Departamento |
|-------------------|----------------|--------------|
| Stakeholder clave | Bancolombia | Tercero |
| Stakeholder clave | Larkin | Tercero |
| Stakeholder clave | Incola | Tercero |
| Stakeholder clave | Gilpa | Tercero |
| Stakeholder clave | Mayagüez | Tercero |
| Stakeholder clave | Gelco | Tercero |

Fuente: Elaboración propia, (2019).

14.6. Comunicación y métodos de la comunicación

Como en la mayoría de empresas, en el Portillo Ltda. se dan los cuatro métodos de Comunicación:

- Formal escrita
- Formal verbal
- Informal escrita
- Informal verbal

Con el fin de hacer clara la diferencia entre uno y otro es importante especificar cada uno, y así tener una comunicación lo más clara posible:

Tabla 26

Formas de comunicación

| Formal escrito | De ámbito legal y/o comercial; disciplinario, comunicaciones internas |
|------------------|---|
| Formal Verbal | Juntas, Videoconferencias, y llamadas con externos de la empresa. |
| Informal Escrito | Borradores de cualquier tipo (comercial, económico, ambiental, etc.) |
| Informal Verbal | Reuniones de pasillo, momentos de esparcimiento e interacción. |

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Los recursos y herramientas que dispone la compañía como medios comunicativos serán los siguientes:

Tabla 27

Herramientas de comunicación

| | |
|----------|---|
| Internos | Correo Electrónico, WhatsApp, Servidores, Teléfono, Televisores, Carteleras y Posters, Intranet, Celulares. |
| Externos | Correo electrónico, WhatsApp, Facebook, Instagram y demás redes sociales, Teléfono, Prensa, Página Web e Internet, Radio, Correo Certificado. |

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Esta matriz define las herramientas que utilizara la empresa y que ha contemplado como medios formales e informales, que tendrán como objetivo el traspaso de información.

14.7 Matriz de comunicaciones

Tabla 28

Matriz de comunicaciones

| Receptor | Tipo de Comunicación | Clase | Objeto de la Comunicación | Medio |
|---|------------------------|-------------------|---------------------------|-------------------------------|
| Interior de la empresa | Circulares | For. Escrita | Comunicar info vital | Carta/Correo |
| | Memorandos | For. Escrita | Llamar la atención | Carta/Correo |
| | Certificados | For. Escrita | Generar Constancias | Carta |
| | Solicitudes | Las 4 clases | Hacer Requerimientos | Correo, Llamada, WA |
| | Actas | For. Escrita | Establecer actividades | Correo, Escrito |
| | Informes | Las 4 clases | Conocer Avances | Correo, Escrito |
| | Borradores | Infor Escrita | Proponer | Correo, Escrito |
| Clientes externos | Publicidad | For. Ver y Escri. | Comercializar e | Folletos, Stickers, avisos, |
| | Cartas | For. Escrito. | informar | banners, comerciales, audios. |
| | | | Dar respuestas | Carta/Correo |
| Proveedores | Cotizaciones | Infor. Ver y Esc. | Obtener cifras | Correo, Teléfono |
| | Requisiciones | For. Escrito | Brindar info o | Cartas, Correo |
| | Facturas | For. Escrito | requerimientos | Formato Escrito |
| | | | Generar pagos | |
| Terceros (Bancos y Entidades estatales, entre otros). | Cartas y/o Informes | Formal Escrito. | Responder solicitudes | Cartas, Correo |

Fuente: Elaboración propia, (2019).

En la Tabla 28 podemos evidenciar los diferentes acuerdos que tiene la empresa con otras entidades, de la misma manera nos indica los diferentes medios oficiales que se implementaran para las respectivas empresas, dentro de estos datos se incluye la frecuencia de las comunicaciones como los responsables de las respectivas líneas.

14.8 Hoja de ruta para las comunicaciones

Es muy importante trazar el camino mediante el cual una comunicación puede ser liberada o no, así que, de manera muy sencilla, se podrá definir el proceso de la misma a través del siguiente flujograma:

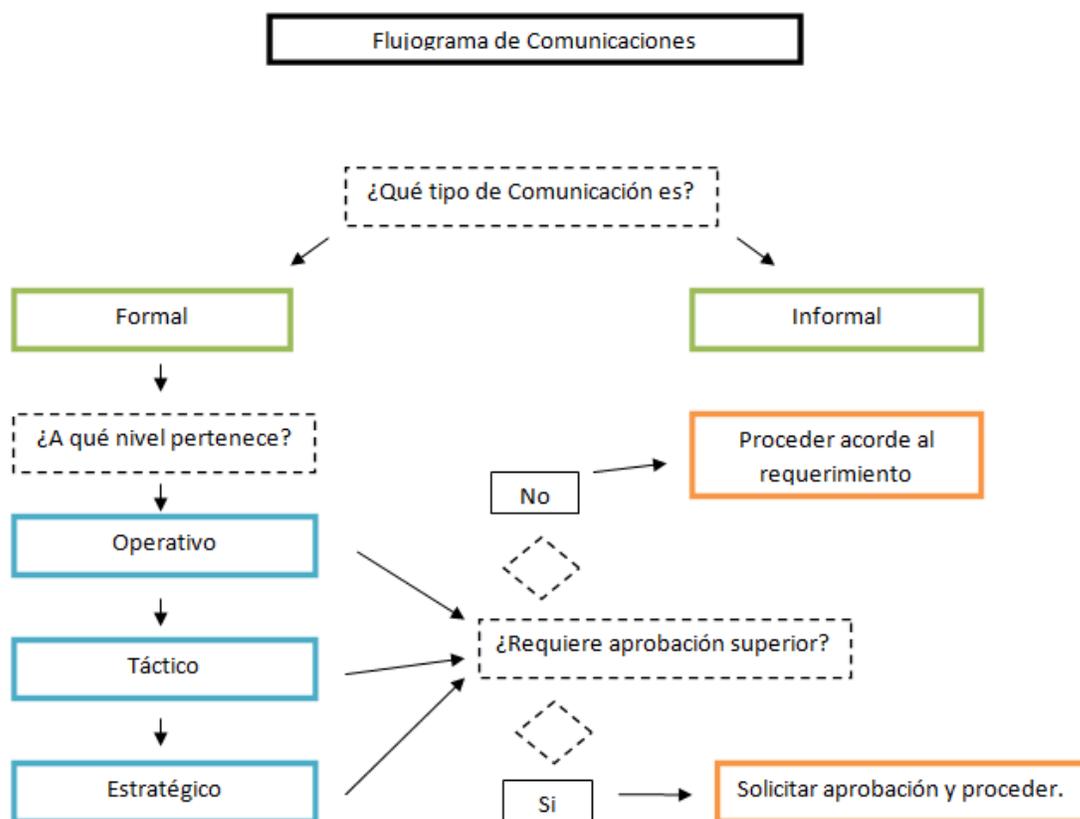


Figura 30. Flujograma. Fuente: Elaboración propia, (2019).

14.9 Directrices y estándares para las comunicaciones

Como se mencionó anteriormente, la planificación del plan de comunicaciones, su aprobación, implantación y actualización o modificación, está a cargo del Manager del Plan y su Equipo de Control.

La retroalimentación por parte de los Stakeholders, será recibida y procesada por el Jefe de Ventas cuando se trata de personal externo de la compañía y por el jefe de producción cuando sea

del personal interno. Quienes evaluarán los requerimientos y propondrán la modificación o anexión en el Comité de Comunicación al Manager del Plan de Comunicaciones.

El tratamiento de la información, debe darse acorde a los lineamientos establecidos en la matriz de comunicaciones, los medios y métodos de comunicación y la hoja de ruta para las comunicaciones. De igual importancia es el conservar las plantillas y modelos, para la creación de documentos, presentaciones y cualquier comunicado que se genere a nombre de El Portillo Ltda., así como el uso de la imagen institucional; estas guías podrán encontrarse en la Intranet de la compañía.

Como Estrategia del Plan de Comunicación, proponemos la creación de reuniones para todos los empleados donde se dé a conocer la matriz de comunicación y las demás herramientas que se encuentran en este documento.

La función principal de estas reuniones debe ser crear conciencia del valor de la comunicación y de su rol protagónico en el rendimiento y competitividad de El Portillo Ltda., y en segundo lugar; el entrenamiento y capacitación de este Plan de Comunicación.

15. Consultoría organizacional

La consultoría organizacional tiene como principal función el análisis e investigación de escenarios en donde es evidente una problemática que afecta a una organización, la consultoría tiene como objeto realizar un diagnóstico sobre el estado actual de la empresa, en donde sea evidente la fuente raíz del problema a solucionar, posteriormente se formulará una solución a la problemática evidenciada la cual estará basada bajo fundamento técnicos, vale la pena aclarar que dentro de las obligaciones adquiridas solo se hace evidente la planeación y estructuración de la posible solución, ya es responsabilidad de la empresa la implementación de la misma en su respectivo proceso (González, Sarmiento, & Vásquez, 2013).

15.1 Introducción

Con el objetivo de dar solución al problema descrito en el capítulo 1 Constitución de la Empresa, subtítulo 2.2 (Formulación del Problema), desarrollamos la propuesta de un proyecto que se basa en la implantación de la nueva tecnología llamada códigos QR en la Empresa Lácteos el Portillo Ltda.

15.2 Descripción del proyecto

El proyecto consiste en la realización e implantación de un software que tiene como finalidad crear un canal de comunicación para el cliente final para que de esta forma se pueda atender las inconformidades que se presentan con el producto (PQRs). Y más importante aún, crear un espacio donde el cliente se pueda expresar y de esta manera sea un sistema de retroalimentación hacia los productos y procesos que se están realizando, y así la empresa construya lineamientos de mejora continua en relación a las necesidades no vistas o expectativas del cliente.

Para que este proyecto se lleve a cabo, se necesitará información de diferentes áreas de la empresa que ayuden a estructurar de forma sólida la contextualización y adaptación del proyecto a la empresa. Una vez realizada esta actividad se procederá a diseñar los códigos en donde podremos encontrar codificada mente un enlace que lo conectara a la página web de la empresa; este código podrá ser leído por cualquier dispositivo celular que cuente con una cámara, una vez allí, el cliente podrá encontrar datos del producto que está consumiendo como también los componentes utilizados para su producción, por otra parte en la página a la cual es direccionado encontrará un espacio en donde podrá encontrar un formulario muy sencillo donde podrá solicitar cualquier requerimiento que tenga frente al producto, o la empresa en general.

15.3 Lista de hitos del proyecto

La lista de hitos del proyecto son actividades de referencia clave en la realización del mismo y son los siguientes:

1. Aprobación del presupuesto del proyecto
2. Aprobación de contratación del proveedor
3. Informe de Funcionalidad del Software

15.4 Estructura desarrollada de trabajo

Esta estructura se entiende como la planeación y organización de las actividades en donde la relación tiempo, costo y esfuerzo sea la más eficiente.

Por medio de un gráfico de Gantt¹ se puede establecer de forma clara la estructura y las actividades necesarias para el desarrollo del proyecto. Adicionalmente nos brinda un informe detallado de los recursos que deberán invertirse para el desarrollo del mismo.

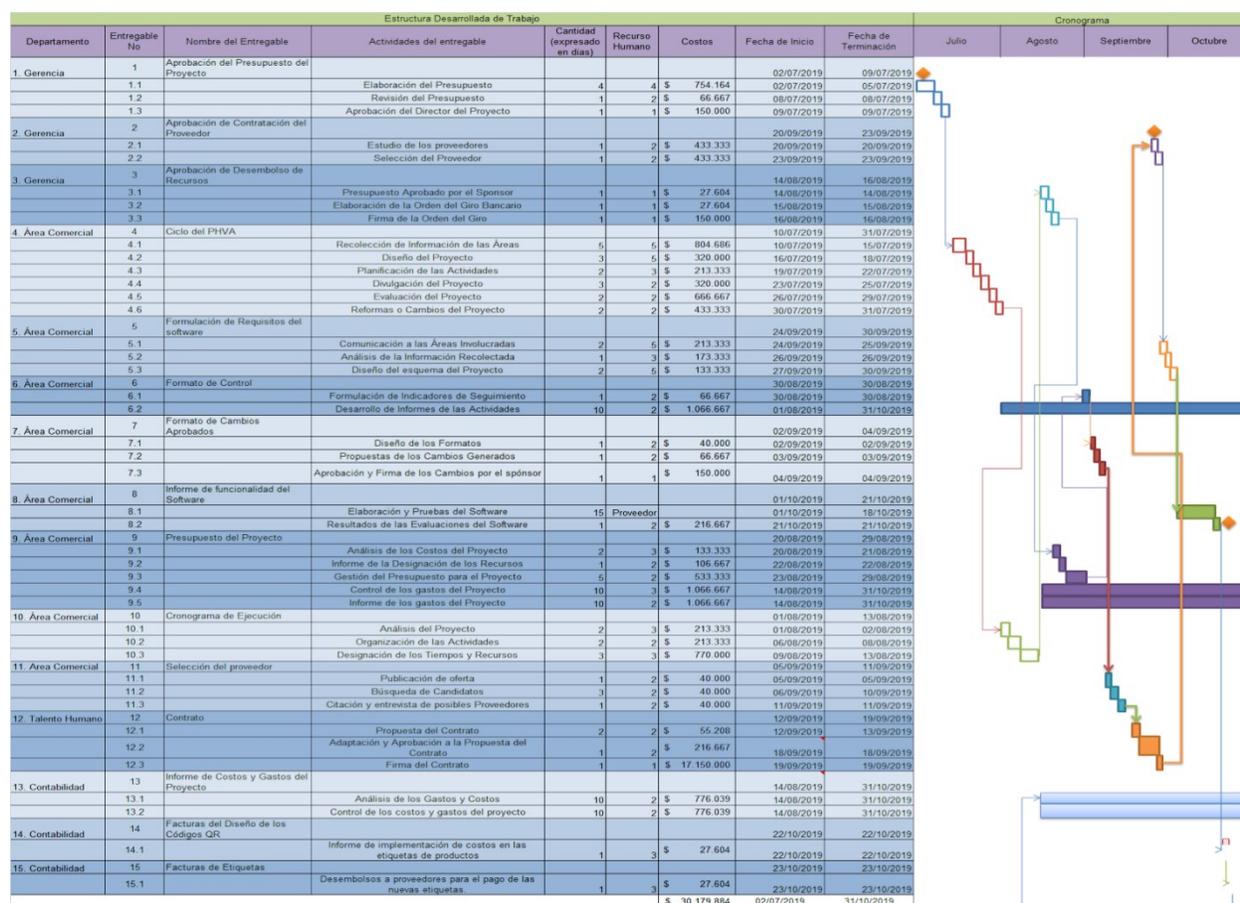


Figura 31. Gráfico de Gantt. Fuente: Elaboración propia, (2019).

¹ Para una vista detallada, ir a la sección de Anexos.

15.5 Entregables del proyecto

Cuando se finalicen los siguientes entregables; el proyecto habrá terminado:

- Aprobación del Presupuesto del Proyecto
- Aprobación de Contratación del Proveedor
- Aprobación de Desembolso de Recursos
- Ciclo del PHVA
- Formulación de Diseño del software
- Formato de Control
- Formato de Cambios Aprobados
- Informe de funcionalidad del Software
- Presupuesto del Proyecto
- Cronograma de Ejecución
- Selección del proveedor de servicios
- Contrato
- Informe de Costos y Gastos del Proyecto
- Facturas del Diseño de los Códigos QR
- Facturas de Etiquetas

15.6 Plan de gestión del cambio

El proceso de cambios se generará durante el desarrollo normativo de las actividades del proyecto que estén previamente planificadas y comunicadas a los respectivos grupos de trabajo. Su proceso se generará a partir de cualquier funcionario o director de área, quien generará el hallazgo detectado en las actividades, una vez identificado, el director del área respectiva realizará un reporte sobre la problemática presentada en donde se evidencie las consecuencias o posibles riesgos o amenazas que puedan generarse de seguir realizando la actividad de la misma forma; esto se comunicará mediante correo al director del proyecto.

Luego, el director del proyecto determinará la relevancia del mismo, si lo considera de bajo impacto se generarán las actividades correctivas o preventivas a la que haya lugar, de igual forma se le realizará su respectivo seguimiento y control, pero si por el contrario se considera que es de un gran impacto, el director del proyecto le comunicará al encargado del área la realización de un informe de la problemática presente en donde se aborde a profundidad las consecuencias o riesgos que se puedan generar como también los costos en los que incurriría si dicho escenario se

presentará. Por otra parte, el encargado de área, de la mano con el director del proyecto plantearán y evaluarán la solución más efectiva, en donde se muestre los beneficios como también los recursos necesarios para su aplicación, una vez organizado el informe y con las correcciones respectivas se comunicará mediante correo electrónico o por medio de una reunión al sponsor del proyecto.

El sponsor del proyecto determinará con base al presupuesto y a la información que se le comunicó si se realizarán los cambios que se están sugiriendo. En caso de ser aprobados por el sponsor, este le comunicará al director del proyecto el presupuesto que se le designará para que realice los cambios necesarios con las respectivas sugerencias que se realicen; el director del proyecto con la información recibida realizará una reunión con los líderes en donde le comunicará los cambios que se realizarán como el presupuesto con el que cuentan para realizarlo. Una vez comunicado iniciará el proceso de gestión, al iniciarse las actividades relacionadas con los cambios se ejecutarán los procesos de seguimiento y evaluación de los cambios generados, los cuales determinarán si se está realizando de forma efectiva como también que esté en cumplimiento de su objetivo.

Los cambios que se generen en el transcurso del proyecto estarán a cargo del director del proyecto en donde los almacenará en un registro de solicitudes de cambio.

Tabla 29

Esquema de control de cambios

| Área | Cargo | Nombre | Hallazgos | Fecha |
|----------------|-------|--------|----------------|-------|
| | | | | |
| | | | | |
| Diseño: | | | Aprobó: | |

Fuente: Elaboración propia, (2019).

15.7 Plan de gestión de costos

Dentro de la EDT (Estructura Desarrollada de Trabajo) pudimos contemplar cuales son los costos del proyecto, sin embargo, para un resumen más claro encontraremos a continuación el listado de costos por paquete:

Informe de costos por paquete:

| | | |
|-----------|---|------------|
| Paquete 1 | Aprobación del Presupuesto del Proyecto | \$ 970.831 |
|-----------|---|------------|

| | | |
|------------|--|---------------|
| Paquete 2 | Aprobación de Contratación del Proveedor | \$ 866.667 |
| Paquete 3 | Aprobación de Desembolso de Recursos | \$ 205.208 |
| Paquete 4 | Ciclo del PHVA | \$ 2.758.019 |
| Paquete 5 | Formulación de Diseño del software | \$ 520.000 |
| Paquete 6 | Formato de Control | \$ 1.133.333 |
| Paquete 7 | Formato de Cambios Aprobados | \$ 256.667 |
| Paquete 8 | Informe de funcionalidad del Software | \$ 216.667 |
| Paquete 9 | Presupuesto del Proyecto | \$ 2.906.667 |
| Paquete 10 | Cronograma de Ejecución | \$ 1.196.667 |
| Paquete 11 | Selección del proveedor de servicios | \$ 120.000 |
| Paquete 12 | Contrato | \$ 17.421.874 |
| Paquete 13 | Informe de Costos y Gastos del Proyecto | \$ 1.552.077 |
| Paquete 14 | Facturas del Diseño de los Códigos QR | \$ 27.604 |
| Paquete 15 | Facturas de Etiquetas | \$ 27.604 |
| | | \$ 30.179.884 |

El Gerente General (Sponsor del Proyecto) será el encargado de dar la aprobación para el giro de recursos y cualquier cambio en estos.

El Jefe de Ventas es el director del proyecto y quien tiene a su cargo la responsabilidad del mismo. Debe planificar, hacer, verificar y controlar todo el proyecto desde su inicio hasta su final; administrando adecuadamente los recursos planificados y proyectados; así como obteniendo la

aprobación de cualquier cambio que se llegue a requerir en los mismos. Sin embargo, como parte de sus funciones, El Tesorero y Contador ejercerán actividades de seguimiento y control al presupuesto, costos y gastos.

Es vital la participación de los funcionarios anteriormente mencionados en los dos primeros Hitos del Proyecto, por la importancia de los mismos para el inicio del Proyecto:

- Hito 1: Aprobación del Presupuesto del Proyecto, aquí es donde se hace un análisis detallado con el fin de asegurar los recursos que permitirán el desarrollo del mismo.
- Hito 2: Aprobación de Contratación del Proveedor: El Éxito del Proyecto depende en gran medida en la correcta elección del Proveedor que desarrollara el software, adicionalmente es el costo más grande del Proyecto; por ello la necesidad de contratar a alguien que garantice una excelente creación e integración del software.

15.8 Cronograma del proyecto

Acorde al tiempo requerido para el desarrollo de los 15 paquetes que conforman el Proyecto el mismo se plantea para que inicie el dos de julio de 2019 (02/07/2019) y finalice el 31 de octubre de 2019.

Dentro de estas fechas cabe destacar que:

- La última actividad acaba el 24 de octubre, sin embargo, se consideran cinco (5) días adicionales como previsión ante cualquier desviación en el tiempo.
- Adicional a esos cinco días, hay dos días más en que se “pausa” el proyecto. Estos dos días de holgura son para que el proveedor revise y estudie los términos del contrato y de ser necesario solicite modificaciones al mismo.
- Hay tres actividades resaltadas en la EDT, cada una de ellas comprende 10 días para su realización, pero no son días continuos; son días distribuidos a lo largo de la duración del proyecto para evaluar y controlar en las distintas fases del mismo, estas actividades son: Desarrollo de Informe de las Actividades, Control de los gastos del Proyecto, Informe de los mismos, Análisis de Costos y Gastos finales, y Control de los mismos.

A continuación, el cronograma detallado:

| Nombre del Entregable | Actividades del entregable | Fecha de Inicio | Fecha de Terminación |
|--|---|------------------------|-----------------------------|
| Aprobación del Presupuesto del Proyecto | | 02/07/2019 | 09/07/2019 |
| | Elaboración del Presupuesto | 02/07/2019 | 05/07/2019 |
| | Revisión del Presupuesto | 08/07/2019 | 08/07/2019 |
| | Aprobación del Director del Proyecto | 09/07/2019 | 09/07/2019 |
| Aprobación de Contratación del Proveedor | | 20/09/2019 | 23/09/2019 |
| | Estudio de los proveedores | 20/09/2019 | 20/09/2019 |
| | Selección del Proveedor | 23/09/2019 | 23/09/2019 |
| Aprobación de Desembolso de Recursos | | 14/08/2019 | 16/08/2019 |
| | Presupuesto Aprobado por el Sponsor | 14/08/2019 | 14/08/2019 |
| | Elaboración de la Orden del Giro Bancario | 15/08/2019 | 15/08/2019 |
| | Firma de la Orden del Giro | 16/08/2019 | 16/08/2019 |
| Ciclo del PHVA | | 10/07/2019 | 31/07/2019 |

| | | |
|---|------------|------------|
| Recolección de Información de las Áreas | 10/07/2019 | 15/07/2019 |
| Diseño del Proyecto | 16/07/2019 | 18/07/2019 |
| Planificación de las Actividades | 19/07/2019 | 22/07/2019 |
| Divulgación del Proyecto | 23/07/2019 | 25/07/2019 |
| Evaluación del Proyecto | 26/07/2019 | 29/07/2019 |
| Reformas o Cambios del Proyecto | 30/07/2019 | 31/07/2019 |
| Formulación de Requisitos del software | 24/09/2019 | 30/09/2019 |
| Comunicación a las Áreas Involucradas | 24/09/2019 | 25/09/2019 |
| Análisis de la Información Recolectada | 26/09/2019 | 26/09/2019 |
| Diseño del esquema del Proyecto | 27/09/2019 | 30/09/2019 |
| Formato de Control | 30/08/2019 | 30/08/2019 |
| Formulación de Indicadores de Seguimiento | 30/08/2019 | 30/08/2019 |
| Desarrollo de Informes de las Actividades | 01/08/2019 | 31/10/2019 |
| Formato de Cambios Aprobados | 02/09/2019 | 04/09/2019 |
| Diseño de los Formatos | 02/09/2019 | 02/09/2019 |

| | | |
|---|------------|------------|
| Propuestas de los Cambios Generados | 03/09/2019 | 03/09/2019 |
| Aprobación y Firma de los Cambios por el sponsor | 04/09/2019 | 04/09/2019 |
| Informe de funcionalidad del Software | 01/10/2019 | 21/10/2019 |
| Elaboración y Pruebas del Software | 01/10/2019 | 18/10/2019 |
| Resultados de las Evaluaciones del Software | 21/10/2019 | 21/10/2019 |
| Presupuesto del Proyecto | 20/08/2019 | 29/08/2019 |
| Análisis de los Costos del Proyecto | 20/08/2019 | 21/08/2019 |
| Informe de la Designación de los Recursos | 22/08/2019 | 22/08/2019 |
| Gestión del Presupuesto para el Proyecto | 23/08/2019 | 29/08/2019 |
| Control de los gastos del Proyecto | 14/08/2019 | 31/10/2019 |
| Informe de los gastos del Proyecto | 14/08/2019 | 31/10/2019 |
| Cronograma de Ejecución | 01/08/2019 | 13/08/2019 |
| Análisis del Proyecto | 01/08/2019 | 02/08/2019 |

| | | |
|---|------------|------------|
| Organización de las Actividades | 06/08/2019 | 08/08/2019 |
| Designación de los Tiempos y Recursos | 09/08/2019 | 13/08/2019 |
| Selección del proveedor | 05/09/2019 | 11/09/2019 |
| Publicación de oferta | 05/09/2019 | 05/09/2019 |
| Búsqueda de Candidatos | 06/09/2019 | 10/09/2019 |
| Citación y entrevista de posibles Proveedores | 11/09/2019 | 11/09/2019 |
| Contrato | 12/09/2019 | 19/09/2019 |
| Propuesta del Contrato | 12/09/2019 | 13/09/2019 |
| Adaptación y Aprobación a la Propuesta del Contrato | 18/09/2019 | 18/09/2019 |
| Firma del Contrato | 19/09/2019 | 19/09/2019 |
| Informe de Costos y Gastos del Proyecto | 14/08/2019 | 31/10/2019 |
| Análisis de los Gastos y Costos | 14/08/2019 | 31/10/2019 |
| Control de los costos y gastos del proyecto | 14/08/2019 | 31/10/2019 |
| Facturas del Diseño de los Códigos QR | 22/10/2019 | 22/10/2019 |

| | | |
|---|------------|------------|
| Informe de implementación de costos en las etiquetas de productos | 22/10/2019 | 22/10/2019 |
| Facturas de Etiquetas | 23/10/2019 | 23/10/2019 |
| Desembolsos a proveedores para el pago de las nuevas etiquetas. | 23/10/2019 | 23/10/2019 |

15.9 Plan de gestión de calidad

Los formatos que se realicen deben tener un tamaño de 12 con un tipo de letra Times New Roman, de la misma forma cada formato tiene que tener un responsable una fecha en la que se realizó el área a la cual pertenece, la fecha en la cual se realizan los hallazgos o se diligencia la información, como también se debe registrar quien diligencia la información y su respectiva actividad, debe especificar quién realizó el documento y quien lo aprueba, el encargado del documento tiene como responsabilidad manejar la disposición del documento, como también el tiempo que es necesario para discriminar el documento como obsoleto, de igual forma el documento deberá tener con una codificación o un sistema que permita identificar el documento de forma efectiva, estos documentos se almacenarán en un repositorio con el fin de que pueda acceder cualquier área operativa.

Las actividades que realiza la empresa deben contar con una estructuración ya sea de forma escrita o digitalizada en donde se pueda interpretar de forma adecuada el desarrollo de las actividades, de igual forma, todas las propuestas como también los proyectos que se realicen deben contar con el mismo esquema que poseen los procesos, a su vez, se deberá gestionar un control para los documentos en donde solo se gestionan los registros relevantes, los cuales serán únicos que se dirijan al repositorio.

15.10 Plan de gestión del riesgo

Existen distintos tipos de riesgo, los cuales pueden ocurrir al no realizar un estudio detallado en el transcurso de un proyecto.

El enfoque utilizado en la gestión de riesgos se basa en la implementación de código QR en la empresa lácteos El Portillo Ltda., ya que en la implementación del proyecto se pueden presentar varias situaciones, y por esta razón se pretende disminuir la probabilidad y el impacto de los

sucesos adversos que pueden afectar el proyecto. Lo primero por hacer, ha sido identificarlos y realizar un análisis de las consecuencias que pueden traer y así, ofrecer una solución durante el proceso mismo.

Tabla 30

Matriz de riesgos

| Matriz de Riesgos | | | | | | |
|------------------------------------|-------------------------|---|------------------|--|---|---|
| Versión: 001 | | | Fecha: Mayo 2019 | | Página: 1 de 1 | |
| Fecha de elaboración: Mayo de 2019 | | Elaborado por: | | | | |
| N° | Fecha de identificación | Descripción | Riesgo Tipo | Causas | Efectos (consecuencias) | Controles existentes |
| 01 | Mayo de 2019 | Posibilidad de no mantener el plan de gestión del cambio | Administración | <ul style="list-style-type: none"> * Falta de compromiso de la alta Dirección * Falta de compromiso y motivación del personal * Falta de recursos. * Desconocimiento o falta de un mecanismo formal para conocer los cambios de los requisitos de la Institución, las partes interesadas. * Falta de control por parte de la Dirección. | <ul style="list-style-type: none"> * Pérdida de credibilidad y confianza en el plan por parte de los usuarios y partes interesadas. * Desmotivación del personal frente al plan de gestión. * Pérdida de la imagen Institucional. * Reprocesos. | <ul style="list-style-type: none"> * Revisión por la dirección. * Auditorías internas * Seguimiento y medición de los procesos. * Evaluación del cumplimiento de las acciones correctivas, preventivas y de mejora. |
| 02 | mayo de 2019 | Posibilidad de no llevar a cabo la creación del código QR | Administración | <ul style="list-style-type: none"> * Falta de compromiso de los líderes. * Sobrecarga laboral. * Desconocimiento de las herramientas | <ul style="list-style-type: none"> * Incremento en el tiempo del proyecto * no mejoramiento de la empresa * Pérdida de | <ul style="list-style-type: none"> * Seguimiento y medición de los procesos. * Evaluación del cumplimiento de |

| Matriz de Riesgos | | | | | | | |
|-----------------------|-------------------------|--|------------------|--|---|--|--|
| Versión: 001 | | | Fecha: Mayo 2019 | | | Página: 1 de 1 | |
| Fecha de elaboración: | | Mayo de 2019 | | Elaborado por: | | | |
| Nº | Fecha de identificación | Descripción | Riesgo Tipo | Causas | Efectos (consecuencias) | Controles existentes | |
| | | | | * Delegación de la responsabilidad en otras personas. * Falta de control por parte de la Dirección * Falta de asignación de recursos. | credibilidad y confianza por parte de los usuarios y partes interesadas. *Desmotivación del personal. *Perdida de dinero | las acciones correctivas, preventivas y de mejora. * Revisión por la dirección. | |
| 03 | Mayo de 2019 | posibilidad de no enlazar el código QR a la página web de la empresa | Administración | * Falta de compromiso de los líderes. * Sobrecarga laboral. * Desconocimiento de las herramientas * Delegación de la responsabilidad en otras personas. * Falta de control por parte de la Dirección * Falta de asignación de recursos. | *Incremento en el tiempo del proyecto * no mejoramiento de la empresa * Pérdida de credibilidad y confianza por parte de los usuarios y partes interesadas. *Desmotivación del personal. *Perdida de dinero | * Seguimiento y medición de los procesos. * Evaluación del cumplimiento de las acciones correctivas, preventivas y de mejora. * Revisión por la dirección. | |
| 04 | mayo de 2019 | Impresión en las etiquetas en | Producción | * Falta de compromiso de los líderes. | *Incremento en el tiempo del proyecto * | * Revisión por la dirección. | |

| Matriz de Riesgos | | | | | | | |
|------------------------------------|-------------------------|--|----------------|---|---|---|--|
| Versión: 001 | | Fecha: Mayo 2019 | | | Página: 1 de 1 | | |
| Fecha de elaboración: Mayo de 2019 | | Elaborado por: | | | | | |
| N° | Fecha de identificación | Descripción | Riesgo Tipo | Causas | Efectos (consecuencias) | Controles existentes | |
| | | los empaques de los productos | | <ul style="list-style-type: none"> * Sobrecarga laboral. * Desconocimiento de las herramientas * Delegación de la responsabilidad en otras personas. * Falta de control por parte de la Dirección * Falta de asignación de recursos. * Falta de comunicación interna * Desconocimiento de los empaques y medidas | <ul style="list-style-type: none"> no mejoramiento de la empresa * Pérdida de credibilidad y confianza por parte de los usuarios y partes interesadas. * Desmotivación del personal. * Pérdida de dinero * Mala ubicación de código QR en los productos * que el código QR no sea legible por los celulares | <ul style="list-style-type: none"> * Auditorías internas * Seguimiento y medición de los procesos. * Evaluación del cumplimiento de las acciones correctivas, preventivas y de mejora. | |
| 05 | mayo de 2019 | Posibilidad de no lograr impacto con la promoción de una cultura a los | Mercadeo | <ul style="list-style-type: none"> * Falta de compromiso de la alta gerencia * Falta de compromiso de los líderes. * Sobrecarga laboral. * Desconocimiento de las herramientas | <ul style="list-style-type: none"> * Incremento en el tiempo del proyecto no mejoramiento de la empresa * Pérdida de credibilidad y | <ul style="list-style-type: none"> * Seguimiento y medición de los procesos. * Evaluación del cumplimiento de las acciones | |

| Matriz de Riesgos | | | | | | |
|------------------------------------|-------------------------|---|------------------|---|---|---|
| Versión: 001 | | | Fecha: Mayo 2019 | | Página: 1 de 1 | |
| Fecha de elaboración: Mayo de 2019 | | Elaborado por: | | | | |
| N° | Fecha de identificación | Descripción | Riesgo Tipo | Causas | Efectos (consecuencias) | Controles existentes |
| | | consumidores a utilizar los códigos QR | | * Delegación de la responsabilidad en otras personas. * Falta de control por parte de la Dirección * Falta de asignación de recurso | confianza por parte de los usuarios y partes interesadas. *Desmotivación del personal. *Perdida de dinero * Pérdida de oportunidades de mejora * Reprocesos que generan costos adicionales | correctivas, preventivas y de mejora. * Revisión por la dirección. |
| 06 | mayo de 2019 | Posibilidad de no lograr un plan de comunicaciones efectivo | Administración | *Falta de compromiso de la alta gerencia * Falta de compromiso de los líderes. * Sobrecarga laboral. * Desconocimiento de las herramientas * Delegación de la responsabilidad en otras personas. | * Incumplimiento al Plan de Desarrollo. * Detrimiento patrimonial porque no se han aprovechado los recursos invertidos en la integración. * Desmotivación del | * Seguimiento al plan de trabajo |

| Matriz de Riesgos | | | | | | | |
|-----------------------|-------------------------|--|------------------|---|---|---|--|
| Versión: 001 | | | Fecha: Mayo 2019 | | | Página: 1 de 1 | |
| Fecha de elaboración: | | Mayo de 2019 | | Elaborado por: | | | |
| Nº | Fecha de identificación | Descripción | Riesgo Tipo | Causas | Efectos (consecuencias) | Controles existentes | |
| | | | | * Falta de control por parte de la Dirección * Falta de asignación de recurso | personal frente a los Sistemas de Gestión. | | |
| 07 | mayo de 2019 | posibilidad de no cumplir con el Cronograma del Proyecto | Administración | * Delegación de la responsabilidad en otras personas. *Falta de compromiso de la alta gerencia * Falta de compromiso de los líderes. * Sobrecarga laboral. * Desconocimiento de las herramientas * Delegación de la responsabilidad en otras personas. * Falta de control por parte de la Dirección * Falta de asignación de recurso | * Sanciones económicas, disciplinarias, legales y judiciales. * Pérdida de la imagen Institucional. * Detrimiento patrimonial por sanciones económicas. | * Monitorear constantemente las fechas indicadas en el cronograma. * Seguimiento y medición de los procesos. * Evaluación del cumplimiento de las acciones correctivas, preventivas y de mejora. * Revisión por la dirección. | |

| Matriz de Riesgos | | | | | | |
|------------------------------------|-------------------------|--|----------------|---|--|--|
| Versión: 001 | | Fecha: Mayo 2019 | | | Página: 1 de 1 | |
| Fecha de elaboración: Mayo de 2019 | | Elaborado por: | | | | |
| N° | Fecha de identificación | Descripción | Riesgo Tipo | Causas | Efectos (consecuencias) | Controles existentes |
| 08 | mayo de 2019 | probabilidad de no cumplir con los costos del proyecto | Administración | * Delegación de la responsabilidad en otras personas. *Falta de compromiso de la alta gerencia * Falta de compromiso de los líderes. * Sobrecarga laboral. * Desconocimiento de las herramientas * Delegación de la responsabilidad en otras personas. * Falta de control por parte de la Dirección * Falta de asignación de recurso | * Sanciones económicas, disciplinarias, legales y judiciales. * Pérdida de la imagen Institucional. | * Monitoreo constantemente * Seguimiento y medición de los procesos. * Evaluación del cumplimiento de las acciones correctivas, preventivas y de mejora. * Revisión por la dirección. |
| 09 | mayo de 2019 | Ausencia de Planeación. | Administración | * Delegación de la responsabilidad en otras personas. *Falta de compromiso de la alta | *Procesos inoperantes * Pérdida de credibilidad y confianza en el plan por parte de los | * Evaluación del cumplimiento de las acciones correctivas, |

| Matriz de Riesgos | | | | | | | |
|------------------------------------|-------------------------|------------------|-------------|--|--|--------------------------|--|
| Versión: 001 | | Fecha: Mayo 2019 | | | Página: 1 de 1 | | |
| Fecha de elaboración: Mayo de 2019 | | Elaborado por: | | | | | |
| N° | Fecha de identificación | Descripción | Riesgo Tipo | Causas | Efectos (consecuencias) | Controles existentes | |
| | | | | gerencia * Falta de compromiso de los líderes. | usuarios y partes interesadas. *Desmotivación del personal frente al plan de gestión. * Pérdida de la imagen Institucional. * Reprocesos. | preventivas y de mejora. | |

Fuente: Elaboración propia.

15.11 Plan de manejo del personal

La estructura del personal se basará bajo un sistema matricial interno, en donde se comunicarán todas las áreas que participen en el proyecto de acuerdo a este esquema, vale la pena mencionar que se tomaran unos cuantos integrantes de cada área los cuales tengan un gran conocimiento sobre las respectivas actividades que están realizando, este grupo de personas conformarán el equipo de trabajo que ayudará a desarrollar el proyecto planteado.

Sponsor del proyecto: Es la persona encargada de aprobar el proyecto y todos los cambios o modificaciones que esta sufra, de igual forma él está encargado de desembolsar el dinero que se requiere para realizar el proyecto.

Director del proyecto: Es el responsable de organizar y gestionar tanto las actividades como la forma en la cual se va a desarrollar, otra de sus funciones comprende la tomar decisiones que comprendan acciones correctivas o preventivas dentro de sus actividades, también comprende dentro de sus funciones dar el visto bueno a todos los documentos y direccionarlos hacia el sponsor en donde se corrobore la llegada de la información, diseñará los estándares de calidad conforme al proceso que se realicen.

Encargado de área: Este personal tiene como responsabilidad dirigir y comunicar cualquier hallazgo o error que se pueda presentar en el desarrollo de las actividades, ellos también inspeccionaran todas las actividades que tienen que desempeñar sus colaboradores, una de sus funciones es colaborar con el director del proyecto ya se en suministrar la información que se requiera, también como captar o gestionar los cambios a los que haya lugar, asegurando de la misma manera los estándares de calidad propuestos.

Auxiliares de área: Son los encargados de gestionar y desarrollar las actividades las cuales les sean asignadas para el desarrollo del proyecto, como también de apoyar todas las actividades de los encargados de área de igual forma serán los encargados de recolectar la información de los procesos que se realicen o de los que sean de interés.

Proveedor: Es la persona o personas con la responsabilidad de interpretar, diseñar y asegurar el funcionamiento del software del proyecto, y de comunicar las posibles irregularidades que se puedan presentar como de acatar los cambios en el proyecto, deben involucrar todos los requisitos del proyecto en un producto final conforme a los criterios solicitados.

15.12 Presupuesto del proyecto

A continuación, el presupuesto a establecer acorde a la guía del libro PMBOK 6ª edición:

| | | | | |
|---------------------------------|-----------------------------|--------------------------|--|--|
| Presupuesto del Proyecto | Reserva de Gestión | | | |
| \$ 38.264.320 | \$ 38.264.320 | | | |
| | Línea base de Costos | Cuenta de Control | Reserva para Contingencias | |
| | \$ 33.273.322 | \$ 33.273.322 | \$ 33.273.322 | |
| | | | Estimaciones de costos de los paquetes de trabajo | Reserva para Contingencias de las Actividades |
| | | | \$ 31.688.878 | \$ 31.688.878 |
| | | | Paquete 1 \$ 970.831 | Estimaciones de los costos de las actividades |
| | | | Paquete 2 \$ 866.667 | \$ 30.179.884 |
| | | | Paquete 3 \$ 205.208 | |
| | | | Paquete 4 \$ 2.758.019 | |
| | | | Paquete 5 \$ 520.000 | |
| | | | Paquete 6 \$ 1.133.333 | |
| | | | Paquete 7 \$ 256.667 | |
| | | | Paquete 8 \$ 216.667 | |
| | | | Paquete 9 \$ 2.906.667 | |
| | | | Paquete 10 \$ 1.196.667 | |
| | | | Paquete 11 \$ 120.000 | |
| | | | Paquete 12 \$ 17.421.874 | |
| | | | Paquete 13 \$ 1.552.077 | |
| | | | Paquete 14 \$ 27.604 | |
| | | | Paquete 15 \$ 27.604 | |

Figura 32. Presupuesto del proyecto. Fuente: Elaboración propia, (2019).

16. Mejora continua

La mejora continua es para nosotros la continua búsqueda de las empresas para ser más efectivas y en general para mejorar cada día. Consideramos que siempre hay algo que se puede optimizar, que se puede cambiar en la manera en que las empresas operan, además muchas veces los avances logrados en diferentes industrias se han logrado gracias a intentos desafortunados y experimentos mal logrados.

Gracias a la ciencia de Gestión Empresarial, se han logrado desarrollar herramientas que ayudan a las empresas en este camino de la mejora continua. El objetivo de este módulo es el desarrollo de estas herramientas dentro de un contexto empresarial, en donde podamos integrar algunas herramientas que favorezcan el enfoque que se quiere lograr en cuanto a la mejora.

16.1 Integración de las herramientas

Actualmente El Portillo Ltda., no cuenta con un proceso que gestione las PQR de sus clientes, debido a que el contacto es con las tiendas, supermercados, etc., en otras palabras, entendidos como intermediarios y no directamente con el cliente final. Y como bien se ha apreciado a través de la historia y el desarrollo de las corrientes de pensamiento empresarial, el no escuchar a los clientes es uno de los errores críticos que las pequeñas compañías cometen, así como no hacer del servicio al cliente una prioridad.

Siendo así que la empresa debe desarrollar y aplicar un sistema de gestión para disminuir drásticamente todas esas posibles inconformidades (las cuales serán contabilizadas por las devoluciones de producto que se presentan); a la vez que se genere un medio de comunicación con el cliente. Para abordar este problema haremos uso de algunas herramientas de mejora continua, que nos permitirán analizar la problemática y descubrir las causas que lo generan.

16.1.1 Los 5 porqués. Esta es la primera herramienta que desarrollaremos ya que nos permite indagar en las causas reales del problema, desarrollándose mediante la aplicación de la pregunta ¿por qué? las veces que sean necesarias para llegar a la solución de la interrogante, para así poder vislumbrar una solución. Y para ello hemos tenido presente dos escenarios, el primero el hecho de que no haya una gestión de las PQR y el segundo, el hecho de que se presenten devoluciones del producto.

Primer escenario:

- ¿Por qué no hay Gestión de PQR? No hay un proceso establecido para ello.

- ¿Por qué no hay un proceso y actividades definidas para tratar las PQR? Falta de una estructuración adecuada de los procesos y sus responsables.
- ¿Por qué no hay una estructuración adecuada? Falta de planeación estratégica.
- ¿Por qué no hay una planeación estratégica definida? Falta de Visión de la Gerencia.
- ¿Por qué hay falta de Visión de la Gerencia? Falta de Capacitación y Visión de la Gerencia.

Segundo escenario:

- ¿Por qué se presentan devoluciones? Hay fallas en el proceso productivo.
- ¿Por qué hay fallas en el proceso productivo? Falta personal y control en el proceso.
- ¿Por qué falta personal y control en el proceso? No hay una clara estructuración de los procesos.
- ¿Por qué no hay una estructuración clara del proceso? La Gerencia no ha definido ni establecido la caracterización de los procesos.
- ¿Por qué la Gerencia no definió ni estableció la caracterización del proceso? Falta de visión y capacidad gerencial para realizar la planificación estratégica.

Acorde a este análisis que nos permite desarrollar la herramienta de los 5 Porqués, podemos determinar que ambos problemas comparten el mismo hecho generador el cual consiste – la falta de gestión de PQR y que se presenten devoluciones de producto - estas derivan de la capacidad y competencia de la Gerencia; pues no se ha establecido un proceso que gestione las PQR como también la falta una caracterización clara en el proceso productivo, que organice y delimite las funciones propias de cada proceso asignándole así sus respectivos responsables.

Esta falla que se presenta en la planificación estratégica es común encontrarla en la MiPymes, ya que estas empresas suelen concentrarse más en el hacer que en el planear. Estas empresas consideran que producir y vender es la meta, sin tener en cuenta a qué costo lo están logrando, este será un aspecto el cual se tendrá que ir corrigiendo con el ámbito de ampliar el espectro visual del gerente a una amplia variedad de opciones que le ayuden a mejorar diferentes aspectos de la organización, iniciando así un proceso de cambio interno en la empresa.

16.2 Diagrama de Pareto

Con el ánimo de establecer una dimensión real del problema y de cuantificar cuánto le está costando a la empresa la no calidad, hemos procedido a analizar las cifras de los últimos seis meses

del año 2018 por las devoluciones que se presentaron. Mediante el siguiente gráfico podemos reflejar estas cifras y su comportamiento:

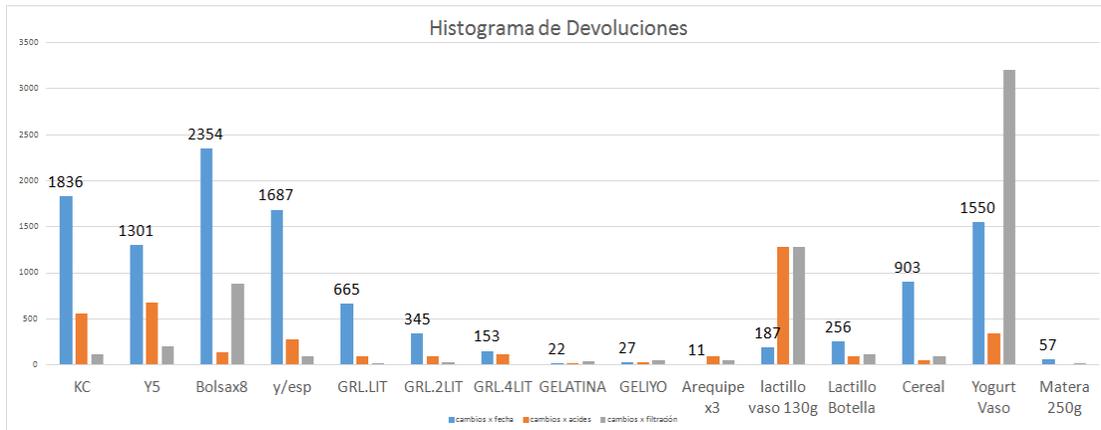


Figura 33. Histograma de devoluciones. Fuente: El Portillo Ltda., (2019).

Acorde a este historial se presentaron 21.409 unidades en devoluciones dentro del periodo comprendido entre Julio/Diciembre del 2018, lo que monetariamente representa \$65.499.300.



Figura 34. Costos por devoluciones. Fuente: El Portillo Ltda., (2019).

Sin lugar a dudas, estas cifras son alarmantes y reflejan el costo de no calidad que la empresa está asumiendo. Ahora para seguir ahondando en el problema y empezar a encontrar soluciones, desarrollamos un Diagrama de Pareto, donde pudimos establecer que el mayor peso del problema

se encuentra en los productos de Kumis y Yogur. Con resolver las fallas en estos dos productos, la empresa estará eliminando el 82% del problema de las devoluciones.

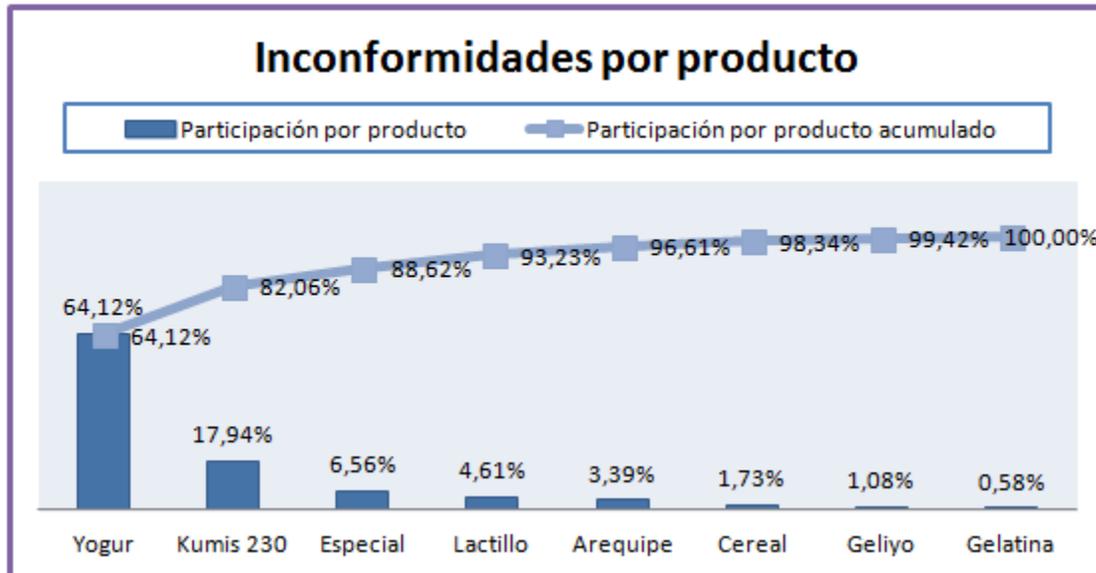


Figura 35. Inconformidades por producto. Fuente: Elaboración propia, (2019).

16.3 Metodología del PHVA

El desarrollo de esta herramienta se basará de acuerdo al resultado que nos arrojó el método de las 5S que realizamos con anterioridad, de acuerdo a esto esta herramienta nos ofrece la posibilidad de desarrollar de forma organizada las posibles soluciones a las problemáticas que presenta la empresa, la metodología se desarrolló por cada una de las fases del ciclo, como podemos ver a continuación:

16.3.1 Planear. Realizar programas de capacitación en todas las áreas de la empresa, para que de esta manera se genere un sentido de apropiación para con la empresa, y de igual forma se tenga calidad del objetivo de la empresa como de las actividades que desempeña la misma para lograr dichas metas.

Para cumplir con este propósito es necesario realizar una temática de capacitación, que defina los temas a tratar que cumplan con el propósito del proyecto, estas temáticas las podemos encontrar a continuación.

- Descripción de la empresa

Se hace mención de la actividad con la cual fue registrada la empresa, y se mención el tamaño entre otros aspectos como el área, su filosofía y reglamento entre otras normas y procedimientos.

- Historia de la Empresa

Se hace una contextualización desde los inicios de la empresa, como ha ido su evolución al pasar los tiempos, como también que han sido necesarios para su crecimiento como el personal, maquinaria, documentación, e instalaciones entre otras.

- Visión

Se comunicará a dónde quiere llegar la empresa en un determinado tiempo, involucrando a todas las partes interesadas.

- Misión

Se expresa las actividades sobre las cuales se fundamentaron la empresa, entendido como la fuente raíz de su origen y su principal finalidad.

- Característica y precio de los productos

Se hace un análisis de los productos que está produciendo la empresa y sus respectivas líneas, de igual forma se comunica sus cualidades y componentes como también el precio de su comercialización.

- Descripción organizacional

Se hace una introducción de cómo está conformada la empresa, como está constituida la empresa y en qué estado está la misma de acuerdo a su ramificación

- Departamentos

Comprende la distribución de todas las áreas de la empresa, y todas aquellas subdivisiones que depende de la mismas.

- Funciones y responsabilidades

Se determinan las actividades de cada una de las actividades del personal, como las responsabilidades de las mismas, comenzando desde el inicio de la actividad hasta el final de la misma.

- Diagnóstico del área de producción

Se realiza un reconocimiento de todo el procedimiento productivo, esto para que las diferentes colaboradoras se relacionen con el proceso, y así tener mayor claridad sobre las actividades que se están desempeñando.

- Personal

Se evalúa el perfil de las personas a las cuales se van a contratar, y qué condiciones deben cumplir para afiliarse a la empresa.

- Puestos de trabajo

Se hace un análisis de los requisitos que se necesitan para que las actividades sean efectivas, y de los conocimientos básicos que aseguren su buen desempeño.

- Descripción de los puestos de trabajo

Se analiza las capacidades del cargo del trabajo, como los límites del mismo, y se aclaran las atribuciones que se pueden tomar en casos específicos.

- Actividades de mejora

Se sugiere una serie de procedimientos los cuales les ayudará a mantener de forma más organizada el desarrollo de sus funciones, evitando así posibles errores en el sistema.

- Clasificar

Se les enseña a clasificar lo que es necesario y los que se considera como obstáculos que les impiden desempeñar sus actividades.

- Organizar

Se les muestra que al mantener las cosas en su lugar es más fácil identificarlas en el momento que esta se requieran, de esta forma se le muestra que al iniciar como al terminar se debe tener las herramientas en orden.

- Limpieza

Un factor importante es la limpieza, esto ayuda mucho a los procesos que están relacionados con productos, ya que no permiten que se contamine el insumo, y aplicado a la maquinaria favorece su funcionamiento adecuado.

- Estandarizar

Este proceso ayuda mucho a un sistema de producción, ya que todo se hará de la misma manera bajo criterios lo que permite realizar una tarea de forma más fácil, y que está al mismo tiempo sea más adaptable por parte del personal.

- Disciplina

Esto se enfoca mucho al compromiso del personal y la apropiación del personal hacia la empresa, ayudado a mantener buenas prácticas organizacionales que beneficien a la empresa.

- Proceso Gerencial

Esto ayudará a que las personas entiendan la responsabilidad que tienen los cargos directivos, y de igual forma adquieran herramientas que puedan aplicar en sus diferentes áreas.

- Liderazgo

Se enseñarán las formas más adecuadas de dirigir personal y organizarlo de forma eficiente, como también se fortalecerá el trabajo en equipo y se motivará el desarrollo personal tanto del líder como de su grupo de trabajo.

- Prospectiva

Fortalece la toma de decisiones y las consecuencias de las mismas en un escenario futuro, esto les permitirá evaluar las diferentes causas y efectos de la toma de opciones a analizando así las más viables.

- Innovación

Se mostrará la forma en la cual se puede innovar dentro de la empresa, revelando que la innovación puede ser aplicada desde sus propias actividades o procesos y que no solo se limita a la creación de nuevos productos.

Esta es una capacitación que se realizará con el fin de involucrar a todo el personal de la empresa desde la gerencia hasta la parte operativa, teniendo como propósito que todos distingan y conozcan todas las áreas y procesos de la empresa, está distribuida en 5 módulos los cuales afianzaran diferentes competencias del personal.

16.3.2 Hacer.

- Dividir las áreas en grupos para que asistan a las capacitaciones, sin que genere un impacto negativo en la producción.

Se analizará la cantidad del personal en cada una de las áreas de la empresa, por cada una de las áreas se determinará un grupo de personas las cuales asistirán a las capacitaciones, en cuanto al personal restante de las diferentes áreas se quedarán en sus lugares de trabajo hasta que finalice la capacitación de sus compañeros, una vez terminada se capacitará el grupo restante.

- Promover las propuestas de los colaboradores que contribuyan a la mejora de los sistemas.

En las capacitaciones se le suministrará herramientas y conocimientos a todo el personal, para que posteriormente sea aplicado en sus puestos de trabajo, la empresa como promotoras deberá ofrecer el apoyo al desarrollo de nuevas sugerencias y proyectos de sus colaboradores aplicables a la empresa.

- Buscar alianzas con entidades educativas, para realizar las capacitaciones a un bajo costo. Identificar las entidades que cuentan el cronograma académico, y buscar

estrategias convenios o acuerdos con la empresa, para prestar servicios de capacitación a la empresa y referidos de la misma, disminuyendo la brecha existente entre el trabajo y la educación.

Estas son las actividades ejecutables por la empresa que consideramos son las más acertadas para la solución del problema que presenta la empresa, ya que estas son una propuesta están sujetas a cambios o modificaciones para facilitar la adaptación al sistema de la organización.

16.3.3 Verificar. A continuación, podremos encontrar la propuesta referente los indicadores que se tendrán en cuenta para el desarrollo del ciclo PHVA, en concordancia al planteamiento o postura que se ha venido trabajando en este capítulo.

- Cantidad del personal por capacitar / personal capacitado

Tabla 31

Indicador de capacitación

| Índice | Objetivo | Fórmula | Nivel de Aprobación | Frecuencia | Responsable | Área |
|---------------------|--|---|---|--------------------------|----------------|----------------|
| Personal capacitado | Mejorar la efectividad del proceso de capacitación que se imparte. | Cantidad del personal por capacitar / personal capacitado | Se considera dentro de los parámetros del 95% en adelante | Se evaluará cada 6 meses | Talento Humano | Gestión Humano |

Fuente: Elaboración propia, (2019).

- Propuestas aplicadas / propuestas sugeridas

Tabla 32

Indicador de propuestas aplicadas

| Índice | Objetivo | Fórmula | Nivel de Aprobación | Frecuencia | Responsable | Área |
|--------------------------|-----------------------------------|------------------------|------------------------|--------------------------|-------------|---------------------|
| Desarrollo de Propuestas | Evaluar el nivel de desarrollo de | Propuestas aplicadas / | Se considera dentro de | Se evaluará cada 3 meses | Gerente | Proceso Estratégico |

| Índice | Objetivo | Fórmula | Nivel de Aprobación | Frecuencia | Responsable | Área |
|--------|---|----------------------|------------------------------------|------------|-------------|------|
| | la empresa, determinando que tanto ha progresado. | propuestas sugeridas | los parámetros del 80% en adelante | | | |

Fuente: Elaboración propia, (2019).

➤ Procesos de alianzas terminados / proceso de alianzas iniciadas

Tabla 33

Indicador de alianzas realizadas

| Índice | Objetivo | Fórmula | Nivel de Aprobación | Frecuencia | Responsable | Área |
|--------------------|--|---|---|--------------------------|-------------|---------------------|
| Alianzas obtenidas | Determinar cómo se ha llevado la ejecución del proyecto. | Procesos de alianzas terminados / proceso de alianzas iniciadas | Se considera dentro de los parámetros del 70% en adelante | Se evaluará cada 6 meses | Gerente | Proceso estratégico |

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Los análisis se realizan de acuerdo a criterios que planteamos en gran medida como indicadores y a excepción de uno que se enfoca en una evaluación, en donde se examinan el manejo que se le está dando en relación a una variable que en este caso se entiende como una obligación financiera o préstamo, determinando así la viabilidad de los proyectos o inversiones realizadas, en cuanto a los indicadores nos ayudará a determinar el buen funcionamiento de las actividades, para que estas se mantengan en el tiempo.

16.3.4 Actuar. Se analizarán los resultados de las evaluaciones efectuadas a las actividades, y de acuerdo a esto se tomarán medidas preventivas, predictivas y correctivas si son necesarias, en donde se replantearán las actividades, procesos y proyectos que no cumplan con los objetivos de la empresa, esto con el fin de que sean más efectivos.

17. Conclusiones

Esta obra ha sido desarrollada teniendo en cuenta la Norma ISO 9001:2015 que trata sobre los Sistemas de Gestión de Calidad. Sin embargo, siendo esta una MiPyME, como la mayoría de empresas del país, puede llegar a sentirse perdida con estos términos técnicos y académicos del mundo empresarial, así que empezamos definiendo un SGC. Como su nombre lo indica es un conjunto de elementos que se relacionan entre sí para lograr un funcionamiento y cumplir un objetivo deseado (sistema), a través de unas actividades empresariales planificadas, medidas y controladas (gestión). Ese objetivo deseado es el cumplimiento de los requisitos y/o satisfacción del cliente a través de productos o servicios (calidad).

Habiendo expuesto en términos más sencillos el concepto de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) podemos asegurar que toda empresa sin importar su tamaño cuenta con uno, la única diferencia será su robustez y alcance del mismo. Sin lugar a dudas, esta Norma ISO es una gran herramienta para las empresas, incluso si el objetivo de la empresa no es certificarse con la Norma, ya que es un proceso de un costo considerable que muy pocas MiPyMES pueden permitirse; aunque lo que sí pueden permitirse es su conocimiento y aplicación, que es lo que planteamos en esta obra para la empresa El Portillo Ltda.

Y como la Norma establece dentro de los primeros pasos en su numeral número cuatro, Contexto de la Organización, realizamos una gran presentación de la empresa el Portillo para la comprensión del lector, luego abordamos la perspectiva nacional e internacional de los problemas que evidenciamos y así tener un diagnóstico y un punto de arranque. Gracias a todo esto pudimos clasificar todas las partes involucradas y reconocer sus respectivas necesidades, ya que hoy en día no solo es importante lograr la satisfacción del Cliente – la persona o empresa que adquiere nuestro bien-, también las empresas deben lograr la satisfacción de sus funcionarios y colaboradores, proveedores, accionistas, entidades gubernamentales locales, distritales y nacionales, la Comunidad, entre muchos otros. Y a raíz de esto dedicamos un capítulo completo al tema de Responsabilidad Social Empresarial, gestión que ha venido tomando mucha importancia y que se ha vuelto uno de los indicadores clave en las empresas y muy reconocido por accionistas al momento de tomar participación en una nueva compañía.

Más adelante desarrollamos todo un capítulo enfocado a la Comunicación Gerencial, relacionado con el capítulo de la Norma de Liderazgo. Allí planteamos todo un plan y estructura donde la Gerencia y los directivos de la empresa deben ser los abanderados de las relaciones de

Comunicación y el Sistema Comunicativo, sin embargo este liderazgo también debe darse en cualquier otro proceso como lo es Calidad, RSE, Mejora Continua e Innovación por ejemplo.

Durante toda la obra desarrollamos propuestas y herramientas que permiten la mejora en muchos aspectos de la compañía, aunque por supuesto, el aspecto más desarrollado fue el serio problema que detectamos al no disponer de una canal de comunicación con el cliente final y así pasar por alto todo el tema de peticiones, quejas y reclamos. Logramos desarrollar un proyecto en el capítulo de Consultoría Organizacional, no sin contar de la mano de los capítulos anteriores, donde creamos una solución efectiva que le brinda no solo la oportunidad de escuchar al cliente, sino de interactuar con él. Esta solución consideramos es muy efectiva, y además de crear ese canal que no tenía tendido hacia el cliente final, le podrá brindar otros beneficios como la disminución en el tema de las devoluciones por calidad ya que al poder tener información y retroalimentación de las inconsistencias que el Cliente encuentra, podrá enfocarse en reconocer estos defectos y corregirlos. Así tendremos una mejora en este proceso e información vital para mejorar muchos otros.

Y es que éste es uno de los puntos vitales de la Norma ISO 9001:2015 pero también en la Gerencia de la Calidad: la Mejora Continua, ya que los requisitos y necesidades de los clientes están cambiando constantemente debido a que vivimos en la era del conocimiento y de avances tecnológicos; cada vez es más difícil lograr la satisfacción de un cliente que sabe más y que tiene acceso a adquirir productos internacionales con la misma sencillez que lo hace con los locales o nacionales. Por ello, solo a través de procesos de mejora continua e innovación en áreas como Neuromarketing, le permiten a la empresa estar sintonizado con el cliente y hablar su mismo lenguaje.

Referencias

- Buitrago, W., Idárraga, I., & Páez, L. (2017). *Propuesta de mejora para el sistema de gestión de calidad (SGC) de la empresa Gate Gourmet Bogotá, que le permita mejorar sus procesos y reducir las no conformidades por parte de sus clientes (Trabajo de Grado Especialista en Gerencia de la Calidad)*. Bogotá, D. C.: Universitaria Agustiniana. Facultad de Ingeniería.
- Cardero, Y., & Utría, J. (2012). *Los criterios de segmentación y los métodos cuantitativos: Una exigencia para la elección de segmentos de mercado*. Recuperado el 15 de septiembre de 2019, de Eumed: <http://www.eumed.net/ce/2012/crur.pdf>
- Castro, H., & Rodríguez, F. (2017). Incidencia de la certificación de la norma ISO 9001 en los resultados empresariales. Un caso colombiano. *Entre Ciencia e Ingeniería*, 11(22), 18-25.
- Contreras, K. (2013). *Comunicación gerencial: Eje fundamental del clima (Trabajo de Grado Magister Administración con énfasis en gestión humana)*. Santiago de Cali: Universidad ICESI.
- DEC. (2016). *Deloitte. Estudio sobre el desarrollo de la operatividad de la experiencia del cliente en el mercado colombiano*. Recuperado el 15 de septiembre de 2019, de Estudio: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/finance/Estudio%20FINAL%20MARZO13.pdf>
- El Portillo. (2019). *Lácteos El Portillo*. Recuperado el 15 de septiembre de 2019, de Inicio: <https://www.lacteoselportillo.com/>
- Foresee. (2018). *Retail NPS & Satisfaction report*. Recuperado el 15 de septiembre de 2019, de Experience index: https://learn.foresee.com/hubfs/research/FXI_Retail_Q2-2018.pdf?hsLang=en-us
- González, J., Sarmiento, G., & Vásquez, L. (2013). La consultoría organizacional como proceso de vinculación y creación de casos de estudio. *Pistas educativas*(101), 112-121.
- Google maps. (2019). *Georreferenciación*. Recuperado el 15 de septiembre de 2019, de <https://www.google.com/maps/place/Tv.+80d+%2365-39,+Bogot%C3%A1/@4.6068044,-74.188991,18.5z/data=!4m5!3m4!1s0x8e3f9e43d5f22611:0x3cc61ca2364f9a01!8m2!3d4.6066923!4d-74.188545>

- ICONTEC. (23 de septiembre de 2015). *NTC-ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. Recuperado el 11 de julio de 2019, de Documentos:
http://www.minvivienda.gov.co/Documents/Sobre%20el%20Ministerio/Sistemas-de-Gestion/NTC_ISO_9001_2015.pdf
- Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquía. (9 de mayo de 2017). *Manual de indicadores*. Recuperado el 15 de septiembre de 2019, de
[http://www.colmayor.edu.co/uploaded_files/images/archivos/normograma/manuales/Manualindicadoresversion20\(may8\)10\(1\).pdf](http://www.colmayor.edu.co/uploaded_files/images/archivos/normograma/manuales/Manualindicadoresversion20(may8)10(1).pdf)
- ISO. (2010). *ISO 26000 Responsabilidad social*. Recuperado el 15 de septiembre de 2019, de Revisión del proyecto:
https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf
- Lavinsky, D. (19 de september de 2013). *16 Critical Mistakes Business Owners Make*. Recuperado el 15 de septiembre de 2019, de Forbes:
<https://www.forbes.com/sites/davelavinsky/2013/09/19/16-critical-mistakes-business-owners-make/#43b461ef1cf0>
- Logicalis. (9 de junio de 2015). *Tableros de control: indicadores y buenas prácticas*. Recuperado el 19 de septiembre de 2019, de Analytics:
<https://blog.es.logicalis.com/analytics/tableros-de-control-indicadores-y-buenas-practicas>
- Maderuelo, J. (2002). Gestión de la calidad total. El modelo EFQM de excelencia. *MEDIFAM*, 12(10), 631-640.
- Marín, D. (2014). *Cumplimiento de estándares para la atención de PQRS en la CRC*. Recuperado el 17 de septiembre de 2019, de Comisión de Regulación de Comunicaciones:
https://www.crc.com.co/recursos_user/Documentos_CRC_2014/ControlInterno/Auditoria_proceso_PQR_1erInforme.pdf
- Mejía, A. (julio de 2003). *La propuesta de valor*. Recuperado el 19 de septiembre de 2019, de Documentos Planning: http://www.planning.com.co/bd/mercadeo_eficaz/Julio2003.pdf
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & Bernarda, G. (2018). *Diseñando la propuesta de valor*. Bogotá, D. C.: Géminis.

- Preciado, J., Torres, R., & Valderrama, W. (2017). *Propuesta estratégica para el mejoramiento de la empresa lácteos El Portillo Ltda. (Trabajo de Grado Especialista en Gerencia de Empresas)*. Bogotá, D. C.: Universitaria Agustiniana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas .
- QRquestion. (2016). *La satisfacción del cliente en cifras*. Recuperado el 11 de septiembre de 2019, de QRquestion: <http://www.qrquestion.info/la-satisfaccion-del-cliente-cifras-y-rankings/>
- Sáenz, H. (8 de agosto de 2015). *Momentos de Verdad: quejas y reclamos*. Recuperado el 16 de septiembre de 2019, de SlideShare: <https://www.slideshare.net/HugoASaenzJ/momentos-de-verdad-quejas-y-reclamos>
- Schwab, K. (2018). *The Global Competitiveness Report 2018*. Ginebra: World Economic Forum.