

**Propuesta de un sistema de gestión de calidad conforme a la norma ISO 9001:2015
direccionada a los procesos misionales de la empresa Distribuciones JR.**

Carlos Daniel Caro Aguas
Johny Fabián Hernández Lizarazo
Jessica Paola Olaya Chaparro

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

**Propuesta de un sistema de gestión de calidad conforme a la norma ISO 9001:2015
direccionada a los procesos misionales de la empresa Distribuciones JR.**

Carlos Daniel Caro Aguas
Johny Fabián Hernández Lizarazo
Jessica Paola Olaya Chaparro

Director
Camacho Camacho Hernando

Trabajo de grado para optar al título como
Especialista en Gerencia de la Calidad

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

2019

Resumen

Se realizó una propuesta de implementación del sistema de Gestión de Calidad para la Distribuidora JR Bogotá, basado en los procesos misionales de la empresa donde se realizó un diagnóstico de todos los capítulos trabajados en la especialización en Gerencia de la Calidad, aplicando todos y cada uno de sus complementos.

Inicialmente se realizó un diagnóstico que nos permitió identificar la falla actual que tiene la empresa al no tener implementada el sistema de gestión de la calidad, posteriormente se utilizaron las herramientas indicadas por la universidad para así proponer una implementación en la empresa.

Tabla de contenido

1. Introducción	11
2. Identificación del problema	12
2.1. Antecedentes del problema.....	12
2.2. Caracterización de la empresa	12
2.3. Ubicación.....	12
2.4. Tamaño	13
2.5. Portafolio de productos	13
2.6. Descripción general del cliente	13
2.7. Descripción del problema.....	14
2.8. Formulación del problema.....	16
3. Justificación	17
4. Objetivos	19
4.1. Objetivo general	19
4.2. Objetivos específicos	19
5. Marco referencial	20
5.1. Antecedentes de la investigación.....	20
5.2. Marco conceptual	20
5.3. Marco teórico.....	21
5.3.1. Norma internacional iso 9000.	21
5.3.2. Principios de los modelos de calidad basados en la norma iso 9001:2015.	22
5.3.3. Gestión orientada a procesos.....	22
5.3.4. La mejora continua – ciclo PHVA.	23
5.3.5. Pensamiento basado en riesgos.	24
5.4. Marco legal	25
6. Marco metodológico	27
6.1. Tipo de estudio	27
6.2. Hipótesis de la investigación	27

6.3.	Tamaño poblacional	27
6.4.	Proceso metodológico e instrumentos de recolección de la información.....	28
6.5.	Cronograma de actividades	30
7.	Diseño y gestión de procesos	32
7.1.	Mapa de procesos	32
7.2.	Caracterizaciones.....	33
7.2.1.	Proceso estratégico (direccionamiento).....	33
7.2.2.	Procesos misionales (generadores de valor).....	34
7.2.3.	Proceso de apoyo.....	38
8.	Neuromarketing	39
8.1.	¿Qué es neuromarketing?	39
8.2.	P's, mix de marketing aplicado a la compañía distribuciones jr	39
8.2.1.	Producto y/o servicio.....	39
8.2.2.	Precio.....	40
8.2.3.	Promoción.	41
8.2.4.	Posición.	41
9.	Calidad y responsabilidad social empresarial	43
9.1.	Aspectos teóricos y fundamentos	43
9.2.	¿Cuáles son los principios en los que se basa la iso 26000?	43
9.3.	¿Cómo se aplica la iso 26000?	43
9.4.	Propuesta de responsabilidad social empresarial.....	44
9.5.	Propuesta de rse para distribuciones jr	47
10.	Calidad competitividad	49
11.	Verificación estratégica de la calidad	50
11.1.	Programa de auditoría para el mejoramiento de la calidad	50
11.1.1.	Objetivo.....	50
11.1.2.	Alcance.....	50

11.1.3.	Recursos	50
11.1.4.	Riesgos asociados con el programa de auditoria	50
11.2.	Calendario.....	51
11.3.	Tipo de auditoría.....	51
11.4.	Criterios de auditoría	51
11.5.	Procesos	53
11.6.	Criterios para seleccionar a los miembros del equipo auditor	53
11.7.	Método de auditoría.....	54
12.	Excelencia directiva	55
12.1.	Objetivo	55
12.2.	Marco conceptual modelo efqm	55
12.3.	Composición del modelo efqm.....	56
	Resultados.....	57
12.4.	Gráfico global dimensiones	57
12.5.	Gráfico por cada dimensión.....	58
13.	Mejora continua	65
13.1.	¿Qué es mejora?.....	65
13.2.	¿Qué es calidad?	65
13.3.	¿Mejora continua?	66
13.4.	Implementación de las herramientas de calidad	67
14.	Seguimiento y medición de la calidad	73
14.1.	Introducción.....	73
14.2.	Objetivo general	74
14.3.	Objetivos específicos	74
14.4.	Misión.....	74
14.5.	Visión.....	74

14.6. Política de calidad.....	75
14.7. Mapa de procesos y caracterizaciones.....	75
14.7.1. Mapa de procesos.....	75
14.7.2. Caracterización del proceso de gerencia.....	76
14.7.3. Caracterización del proceso de compras.....	77
14.7.4. Caracterización del proceso comercial.....	78
14.7.5. Caracterización del proceso logístico.....	79
14.7.6. Caracterización del proceso de gestión humana.....	80
14.7.7. Tablero de indicadores.....	81
14.7.8. Que son los indicadores de gestión.....	82
15. Método de integración de la calidad.....	83
15.1. Diagnostico.....	83
15.2. Contexto.....	85
15.3. Integración.....	85
15.4. Programa de auditoría para el mejoramiento.....	86
15.4.1. Objetivo.....	86
15.4.2. Alcance.....	86
15.4.3. Recursos.....	86
15.5. Riesgos asociados con el programa de auditoria.....	86
16. Conclusiones.....	89
17. Recomendaciones.....	90
18. Referencias.....	91

Lista de figuras

Figura 1. Ubicación de la empresa.....	12
Figura 2. Árbol problema.....	15
Figura 3. Figura 2. Evolución de la certificación ISO 9001 en Colombia.....	17
Figura 4. Marco conceptual.....	21
Figura 5. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.....	23
Figura 6. Representación de la mejora continua – Ciclo Deming.....	24
Figura 7. Mapa de procesos.....	33
Figura 8. Caracterización del proceso de gerencia.....	34
Figura 9. Caracterización del proceso comercial.....	55
Figura 10. Caracterización del proceso de compras.....	66
Figura 11. Caracterización del proceso logística.....	37
Figura 12. Caracterización del proceso gestión humano.....	38
Figura 13. Canvas.....	49
Figura 14. Mapa de procesos.....	53
Figura 15. Métodos de auditoria	54
Figura 16. Gráfico global dimensiones.....	57
Figura 17. Liderazgo.....	58
Figura 18. Estrategia y aplicación.....	59
Figura 19. Calidad de la dirección.....	59
Figura 20. Gestión del personal.....	60
Figura 21. Gestión de recursos.....	60
Figura 22. Gestión de la información.....	61
Figura 23. Sistema de calidad y procesos.....	61
Figura 24. Satisfacción del cliente.....	62
Figura 25. Satisfacción de la dirección comercial.....	63
Figura 26. Satisfacción del personal	63
Figura 27. Circulo Deming.....	66
Figura 29. Mapa de procesos 2	75
Figura 30. Caracterización del proceso de gerencia con indicadores	76

Figura 31. Caracterización del proceso de compras con indicadores.....	77
Figura 32. Caracterización del proceso comercial con indicadores	78
Figura 33. Caracterización del proceso de logisitca con indicadores.....	79
Figura 34. Caracterizacion del proceso de gestión humana con indicadores.....	80
Figura 35. Tablero de indicadores	81

Lista de tablas

Tabla 1. Descripción del problema.....	14
Tabla 2. Marco legal.....	25
Tabla 3. Tamaño de la población.....	27
Tabla 4. Proceso metodológico.....	28
Tabla 5. Cronograma.....	30
Tabla 6. Análisis PESTEL 1.....	44
Tabla 7. Análisis PESTEL 2.....	46
Tabla 8. Enfoque de tareas, responsables y seguimiento.....	47
Tabla 9. Calendario de auditoría.....	51
Tabla 10. Criterios de auditoría.....	52
Tabla 11. Que se comunica en un sistema integrado.....	87
Tabla 12. Que se documenta en un sistema integral	87

1. Introducción

La presente investigación pretende estructurar los procesos misionales del sistema de gestión de calidad en la empresa Distribuciones JR SAS, conforme a los requisitos de la norma ISO 9001:2015, y de acuerdo a las instrucciones de los diferentes módulos estudiados en la Especialización en Gerencia de la Calidad, permitiendo la entrega formal de un sistema que satisfaga las expectativas y necesidades de los clientes, mejore la competitividad, minimice costos y optimice progresivamente los recursos.

La organización objeto de estudio es una comercializadora de productos de consumo masivo abarrotes, el equipo investigador conto con el apoyo de la gerencia general y su grupo de colaboradores, permitiendo la identificación de procesos, necesidades, problemática y riesgos, de esta manera poder estructural el sistema de gestión de calidad para los procesos misionales de la empresa.

2. Identificación del problema

2.1. Antecedentes del problema

La Distribuciones JR., fue creada el 15 de abril de 2014 en la ciudad de Bogotá en el barrio Bosa Paraíso, con el fin de comercializar y distribuir productos abarrotes, mediante la preventa en las tiendas de barrio.

2.2. Caracterización de la empresa

En la actualidad, la empresa está conformada por 10 trabajadores, de los cuales el 30% hacen parte de la familia.

Al ser una empresa familiar el 30% de sus colaboradores hacen parte de la familia, la idea es que la empresa desarrolle su propio relevo generacional y no se detenga por el direccionamiento empírico que hasta la fecha funciona, pero necesita de algunas modificaciones e innovación.

2.3. Ubicación

La distribución J.R se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá D.C en la localidad 7 el barrio Bosa Paraíso, Cra. 86A # 57 C 59 Sur.

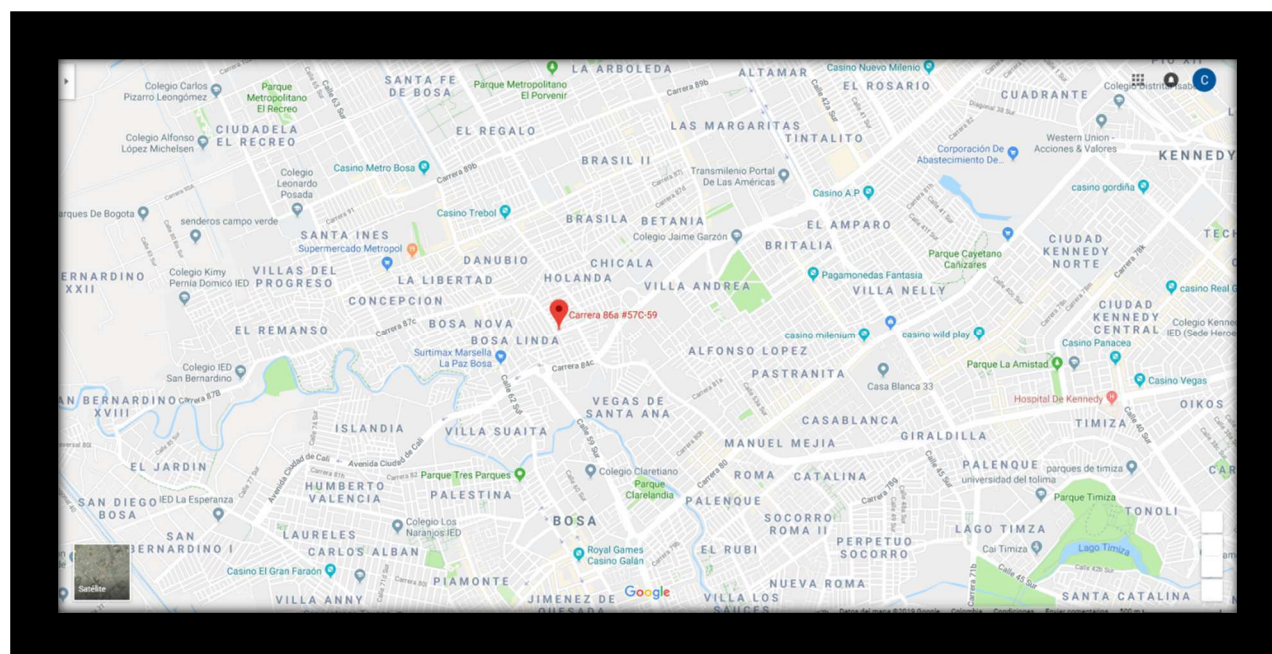


Figura 1. Ubicación de la empresa.

Nota. Google Maps (2019).

2.4.Tamaño

En la actualidad, la empresa está conformada por diez (10) trabajadores distribuidos de la siguiente forma, tres (3) vendedores, un (1) auxiliar de bodega, dos (2) conductores, dos (2) auxiliar de transporte, administrador y gerente, de los cuales el 30% hacen parte de la familia, cuenta con tres vendedores, dos conductores, dos auxiliares de transporte, un auxiliar de bodega y en la parte administrativa se encuentra el administrador y gerente, cuenta con un promedio de clientes de mil novecientos noventa (1090) clientes ubicados en diecisiete (17) zonas geográficas como lo son , Ciudad Verde, Parque Campestre, Indumil, San Mateo, Parques de Bogotá, Clarelandia, Porvenir ,Atalayas , Vizcaya, Roma, Brasilia, Libertad, La paz, Santa Fe, Alameda, San Diego y la Esperanza, un amplio portafolio de trescientos setenta (370) productos de marcas reconocidas en donde se encuentran las líneas de aseo, dulcería, granos, droguería, licores y desechables.

2.5.Portafolio de productos

En su portafolio de productos cuenta con trescientos setenta (370) productos, distribuidos en las siguientes categorías:

- Dulcería
- Granos
- Droguería
- Licores
- Desechables
- Alimentos no perecederos

2.6.Descripción general del cliente

El cliente de la Distribuciones JR en esencia son los tenderos de la localidad de Bosa, que cuentan con espacios dentro sus hogares adecuados como tiendas o locales en arriendo. Cuentan con 1 o 2 empleados dependiendo el tamaño de la tienda. Sus ingresos dependen directamente de la venta de productos de consumo masivo al detal.

2.7. Descripción del problema

Distribuciones JR, es una organización familiar comercializadora de producto abarrotes para consumo masivo en el sur de Bogotá, debido a su tamaño dos personas son las que realizan todo el manejo administrativo y de toma de decisiones, por ello no han implementado un sistema de gestión de calidad por procesos que les permita reducir o prevenir las fallas en la operación cotidiana, generando pérdidas económicas, materiales y reproceso, reflejado en baja rentabilidad de determinados productos y bajo control en su flujo de caja.

La mayor problemática que presenta actualmente la Distribuidora, es la ausencia de planeación en compras y administración efectiva de inventarios, desconociendo las unidades exactas existentes en bodega, impidiendo tener un control estructurado del negocio y la toma inadecuada de decisiones.

Por lo anteriormente descrito, la empresa no tiene definidos los procesos que les permitan tener objetivos claros que conlleven a un mejoramiento continuo, adicionalmente tampoco cuentan con herramientas de medición para desarrollar planes de acción que permitan reducir riesgos en cada uno de sus procesos.

Tabla 1.

Descripción del problema

PROBLEMA	CAUSAS	EFECTOS
Ausencia sistemas y procesos para el manejo de los inventarios.	Falta de capital para el desarrollo de este ítem. Poco conocimiento en temas de gestión de inventarios.	No permite tener un control sobre los inventarios abriendo la puerta a pérdidas de productos e inconvenientes al realizar compras de los mismos para reabastecerse.
No hay planeación en las compras de los productos	No se cuenta con una organización administrativa que permita generar una adecuada planeación de las cantidades requeridas para compra.	Información no acertada para la toma de decisiones en compra de productos. Inventarios elevados No disponibilidad del 100% del portafolio de productos.

<p>Ausencia de sistemas de gestión de calidad en la compañía.</p>	<p>Falta de capital y conocimiento en temas de gestión de calidad.</p>	<p>Se pierde el control de ciertos aspectos que son importantes para gestionar la compañía.</p> <p>Hay actividades que están regidas por los sistemas de calidad que no permitirían el crecimiento de la compañía.</p> <p>No tener estos sistemas ralentiza el proceso de crecimiento y expansión.</p>
---	--	--

Nota: Tabla construida por los autores (2019).

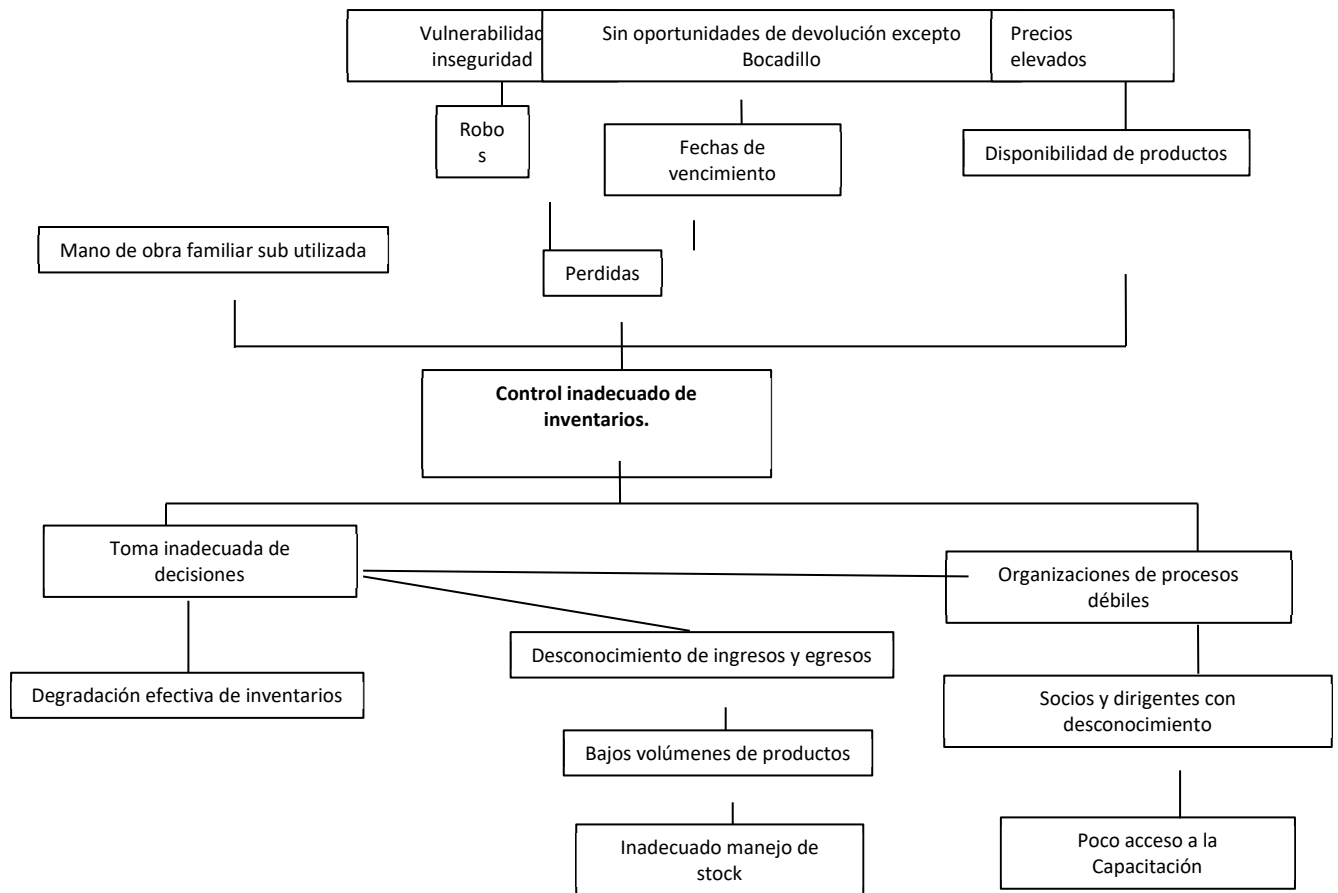


Figura 2. Árbol problema.

Nota: Elaboración propia (2019).

2.8. Formulación del problema

El crecimiento interno de Distribuciones JR, se ha limitado debido a que no ejecuta planeación adecuada para direccionar sus objetivos. Por lo cual es necesario formular la siguiente pregunta.

¿La implementación de un sistema de gestión de calidad permitirá que Distribuciones JR facilite la administración de sus procesos orientados a los objetivos?

3. Justificación

El nivel de competitividad en la actualidad ha permitido que las organizaciones de todos los tamaños busquen mecanismos que generen diferenciación en el mercado, no solo precio o publicidad en el producto, sino la consecución de mecanismos que generen valor agregado brindando un servicio eficiente con los requisitos del cliente, de esta manera la adopción de un sistema de gestión de calidad es la alternativa más efectiva para generar confianza dentro del mercado, la aplicación de la norma ISO 9001:2015 y el establecimiento de un sistema de calidad puede servir como guía o un medio de control de la calidad establecida o simplemente, para asegurarle al comprador que este producto o servicio a sido generado con procesos, sistemas y procedimientos previamente controlados. (Gonzalez, 2016) Actualmente las organizaciones categorizadas como PYMES se encuentran en auge y en vía de crecimiento, impulsando la economía regional, es por ello que las empresas han optado por integrar sistemas de gestión de calidad consiguiendo ser más competitivos, tanto los productos comercializados como los servicios prestados por una empresa, han de cumplir con los requisitos exigidos por los clientes. (López, Implantación de un sistema de calidad, 2006).

La figura 1 presenta la evolución del número de empresas certificadas en Colombia desde 2010 a 2017.

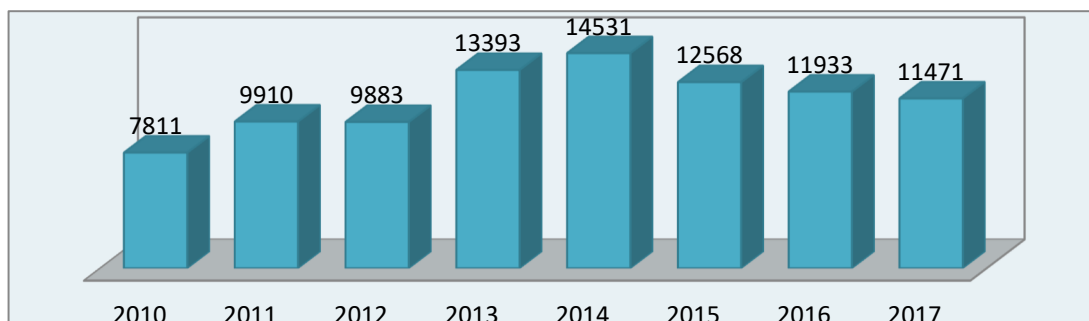


Figura 3. Evolución de la certificación ISO 9001

Nota. *Evolución de la certificación ISO 9001 en Colombia Fuente: ISO Survey (2017).*

Como se indica en la figura 2, el crecimiento ha sido escalonado hasta el 2014, posteriormente tiene descensos significativos.

Un sistema de gestión de calidad, no necesariamente conllevará a una mejora de los procesos de trabajo o a mejoras de sus productos y servicios, es un medio para obtener un enfoque más sistemático donde se lleve al cumplimiento de los objetivos trazados para el mejoramiento continuo. (ICONTEC, 2017)

La propuesta para Distribuciones JR SAS, es acoger la normatividad vigente como la herramienta que suministre la aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad que permita optimizar sus procesos internos y pueda mitigar los efectos de pérdida y/o desperdicio de producto, de esta manera ampliar su red de distribución a más zonas de la ciudad.

4. Objetivos

4.1.Objetivo general

Realizar la propuesta de implementación del sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 delimitándola a los procesos misionales de la empresa Distribuciones JR

4.2.Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico interno de la empresa Distribuciones JR., de acuerdo con las especificaciones de la norma ISO 9001:2015, mediante un estudio interno de la empresa.

Definir el direccionamiento estratégico de Distribuciones JR., de acuerdo al alcance establecido por su Gerencia General.

Determinar los indicadores de medición de cada proceso

Estructurar de manera eficiente los procesos y actividades que se llevan a cabo dentro de la organización por medio de caracterizaciones de los procesos misionales.

5. Marco referencial

5.1. Antecedentes de la investigación

A continuación, se hace mención a investigaciones relacionadas con sistemas de gestión de calidad:

La planificación del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 para GRAVIDA S.A.S. Iniciando con una contextualización en la cual refleja el estado actual de la compañía, identificando las partes interesadas, elaboró una política y unos objetivos de calidad, se identificó y genero un mapa de procesos y por último identifico los riesgos y el plan de tratamiento de los mismos.” Como resultado se planifico y la compañía podría comenzar a estructurarse para entregar a sus clientes un servicio que satisfaga las necesidades y supere sus expectativas”. (Garzón, 2017)..

“Diseño del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 para la comercializadora de ferretería en Colombia R.F.C. S.A.S.” Los autores buscaron entender, mejorar y estandarizar los procesos internos de la empresa objeto de estudio, implementaron una política basada en la calidad total, la mejora continua y lograr la satisfacción de los clientes, desarrollaron un plan de trabajo que les permitió implementar el sistema de gestión de calidad en conformidad con la Norma ISO 9001:2015. (Ariza & Flechas, 2018)..

5.2. Marco conceptual

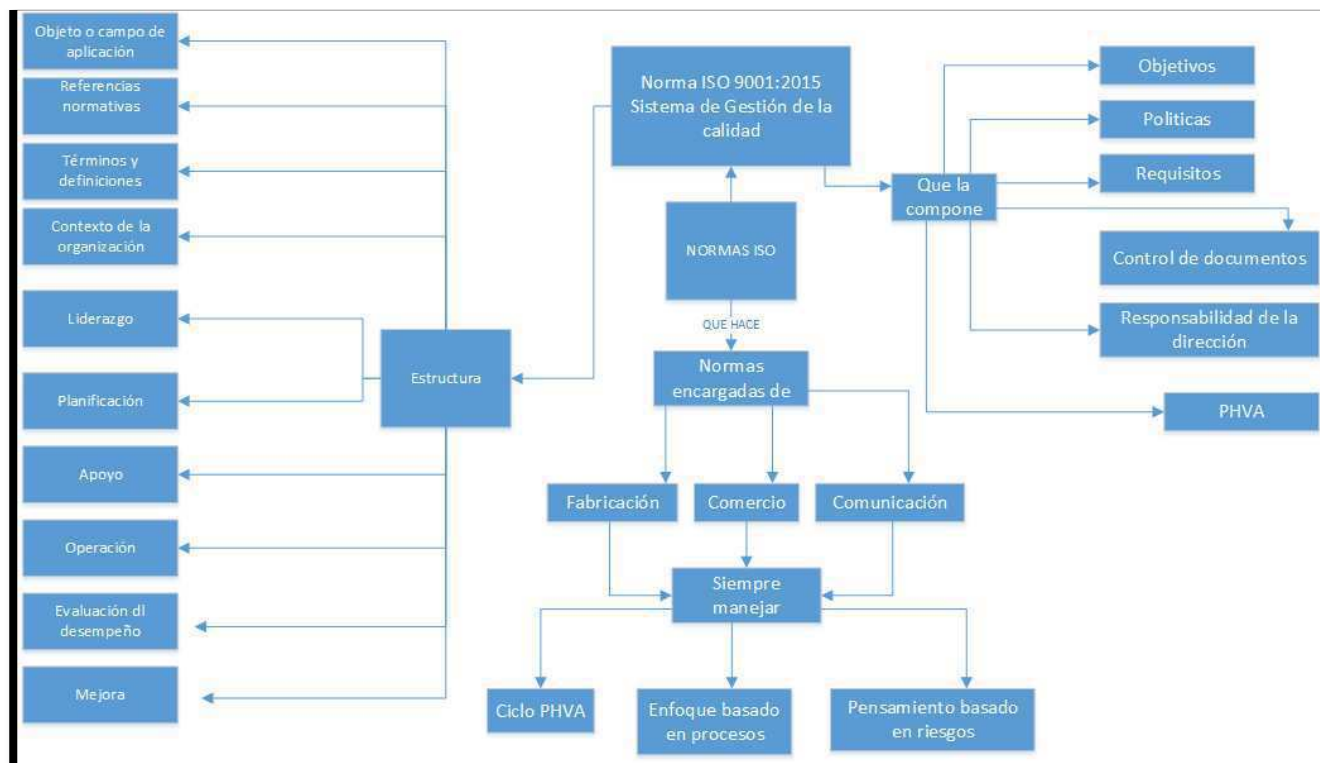


Figura 4. Marco conceptual.

Nota. Elaboración propia (2019).

5.3. Marco teórico

Se tienen en cuenta los fundamentos teóricos de la normatividad internacional sobre gestión de calidad y la documentación que orienta y estimula su implementación.

5.3.1. Norma internacional iso 9000.

El grupo de normas ISO 9000 fue desarrollado con la finalidad de dar apoyo a las organizaciones, de cualquier actividad económica y tamaño, e implementar y operar de manera eficiente, sistemas de gestión de la calidad. La familia de Normas ISO 9000 es conformada por cuatro normas, ISO 9000:2015, denominada “Sistemas de gestión de la calidad, Fundamentos y vocabulario”, describe los conceptos y principios fundamentales de la gestión de la calidad. ISO 9001:2015, denominada “Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos, que debe cumplir la organización para que pueda demostrar su habilidad en proporcionar productos y/o servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de clientes y partes interesadas. ISO 9004:2009, denominada, Gestión para el éxito sostenido de una organización y la ISO 19011:2012,

denominada Directrices para la auditoria de los Sistemas de gestión. (Cortés, 2017).

5.3.2. Principios de los modelos de calidad basados en la norma iso 9001:2015.

Los principios de la gestión de la calidad proporcionan las claves para introducir una cultura de calidad en las organizaciones.

Enfoque al cliente

Liderazgo

Compromiso de las personas

Enfoque a procesos

Mejora continua

Toma de decisiones basadas en hechos

Relaciones mutuamente benéficas con los proveedores y otras partes interesadas

5.3.3. Gestión orientada a procesos.

El estándar internacional ISO 9001:20015, usa la herramienta de la gestión basada en procesos como la mejor opción para controlar cada una de las interacciones que se presenten entre ello, según (Velasco, Gestión de la calidad mejora continua y sistemas de gestión teoría y práctica, 2005).

los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso. Una de las bases de la teoría moderna de la gestión de la calidad es la consideración de que todo el funcionamiento de una empresa es una red de procesos.

El objetivo de un proceso es poder añadir valor a las entradas y salida de los procesos con los que se interrelacionan dentro de la organización.

Para que la empresa desarrolle su operación eficiente, debe identificar y gestionar varios procesos interrelacionados que generen interacción. Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultado puede considerarse entonces un proceso. (López, Sistemas de calidad implantación de diferentes

sistemas en la organización, 2011).

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos, se presenta en la siguiente figura.

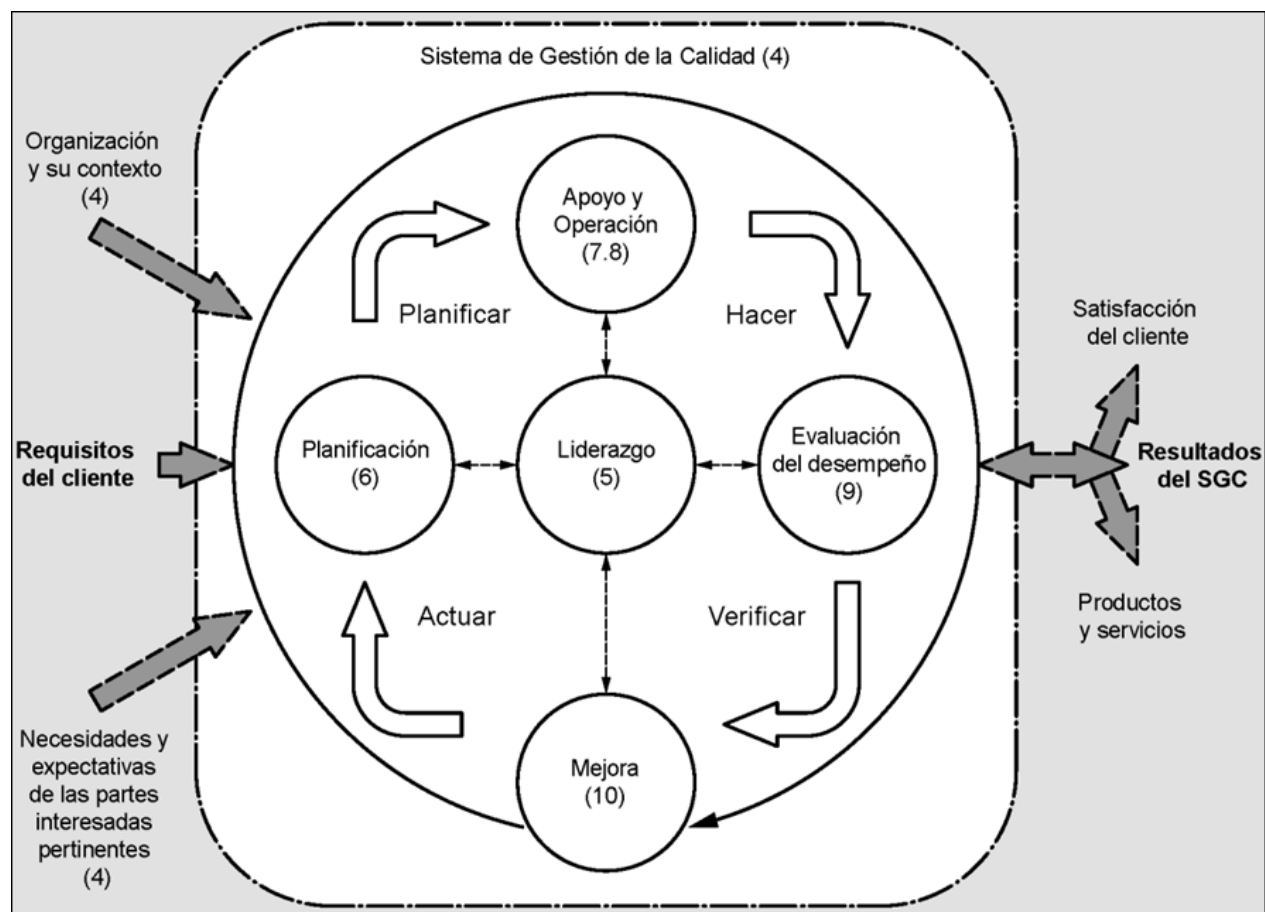


Figura 5. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.

Nota. Norma iso 9001 (2015).

Los beneficios que trae la gestión basada en procesos, es que permite reducir costos y tiempos, mediante la utilización eficiente de los recursos, además mejora los resultados y posibilita detectar las oportunidades de mejora continua dentro de la organización.

5.3.4. La mejora continua – ciclo PHVA.

El ciclo PHVA, es utilizado como modelo de desempeño no solo como revisión individual de cada proceso, sino desde una visión más global del sistema de gestión de la calidad, también

conocido como el ciclo Deming por su creador William E. Deming el principal promotor de la aplicación en la industria de esta metodología. (Gómez, 2017).

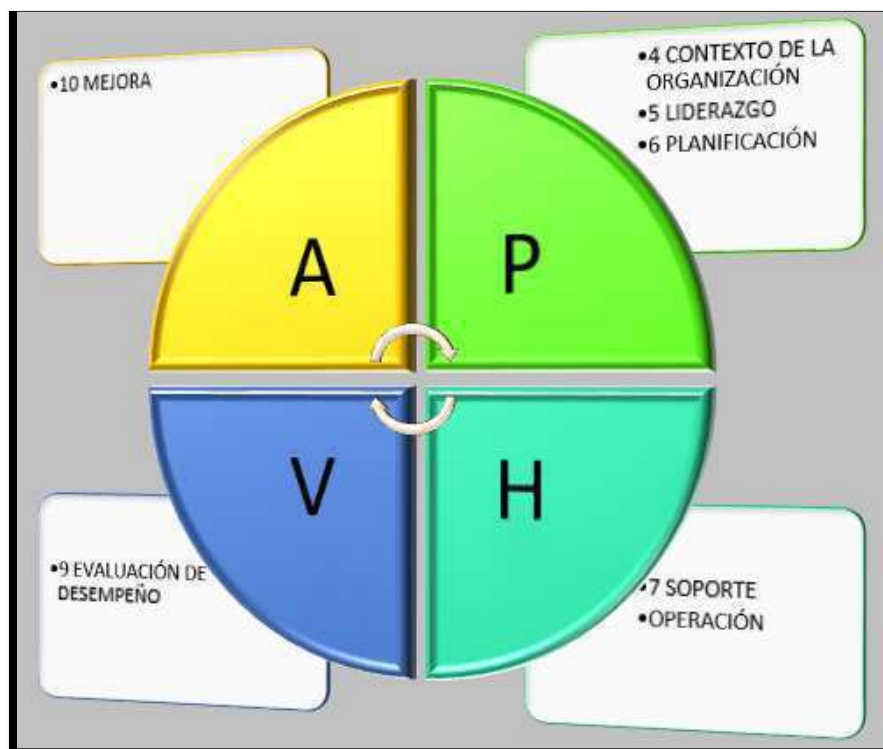


Figura 6. Representación de la mejora continua – Ciclo Deming

Nota. (produccion, 2014).

Como se muestra en la figura 5. La planificación es la que define cual debe ser el resultado ofrecido por el proceso para así establecer recursos, actividades y responsabilidades para lograrlo.

En el hacer se llevan a cabo las actividades planificadas. En verificación se efectúa el seguimiento y la medición de los resultados logrados posterior a la ejecución del proceso. En actuar, se toman acciones para corregir las fallas detectadas o encontradas y de esta manera mejorar los resultados.

5.3.5. Pensamiento basado en riesgos.

Con la nueva versión ISO 9001:2015, al planificar el sistema de gestión de calidad, se deben tener en cuenta varios elementos, el análisis del entorno interno y externo, partes interesadas, pero también los riesgos y las oportunidades, el requisito de la norma es específico cuando

indica que la empresa debe determinar el pensamiento basado en riesgos, dado que permite determinar los factores que podrían generar que los procesos y en si el sistema de gestión de calidad se desvíen de los resultados planificados, y será necesario determinar controles preventivos para minimizar efectos negativos y maximizar oportunidades cada vez que se presenten. (ICONTEC, 2015).

5.4.Marco legal

De acuerdo con la naturaleza de la organización DISTRIBUCIONES JR. SAS., se elaboró una tabla que contiene los requisitos legales que le aplican.

Tabla. 2

Marco legal

Normativa	Descripción	Aplicación de la Ley
<i>Ley 590 de 2000</i>	Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas	Art. 02. Definiciones. Numeral 2. Se considera Pequeña Empresa aquella organización que tenga una planta de personal entre once y cincuenta trabajadores. Y cuente con unos activos totales entre 501 y menos de 5.001 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes (Ley 590 de 2000, 2000). La presente ley se aplica en Empresa Distribuciones JR. SAS., ya que cuenta con 11 empleados, y su activo total

		no excede los 5.001 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes.
<i>Ley 1314 de 2009 NIF (Normas internacionales de información financiera)</i>	Compendio de normas internacionales de contabilidad	Aplica para todas las organizaciones y es regulada por el congreso, la Superintendencia de sociedades y la DIAN
<i>Ley 1581 de 2012 Habeas Data</i>	Ley de protección de datos personales	Esta norma aplica para todas las empresas y es regulada por la Superintendencia de Industria y Comercio
<i>Decreto 1072 de 2015</i>	Decreto único del sector trabajo.	Todas las empresas legalmente constituidas desde un trabajador deben implementar el SG-SST 8 Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo

Nota: Construcción del autor (2019).

6. Marco metodológico

6.1. Tipo de estudio

Se empleará el tipo de estudio exploratorio cualitativo, la información requerida para este caso se recopilará de entrevistas y observación de los procesos de la empresa. Esto proporcionará el diagnóstico que permitirá identificar la situación de la empresa frente a los requisitos de la norma NTC ISO 9001 versión 2015. (Sampieri, 2014).

6.2. Hipótesis de la investigación

“Un sistema de gestión de calidad es una herramienta que permite a las empresas llevar un control y ejecución de manera más eficiente, conllevando una mejora continua y tener altos estándares de calidad.”

6.3. Tamaño poblacional

La población se encuentra conformado por 10 trabajadores distribuidos de la siguiente manera, 3 son los vendedores, 1 auxiliar de bodega, 2 conductores, 2 auxiliares de transporte, el administrador y el gerente.

Tabla 3.

Tamaño poblacional.

Cargo	Perfil	Cantidad
<i>Gerente</i>	Contador	1
<i>Administrador</i>	Administrativo	1
<i>Vendedores</i>	Habilidades de vendedor, búsqueda y retención de clientes actuales y potenciales.	3
<i>Auxiliar de bodega</i>	Almacenista, distribuidor	1
<i>Auxiliar de transporte</i>	Distribuidor	2
<i>Conductores</i>	Contar con pase vigente estar a paz y salvo con multas.	2

Nota: *Construcción del autor (2019).*

6.4. Proceso metodológico e instrumentos de recolección de la información

El desarrollo de la investigación se efectuó mediante la observación, entrevistas, encuesta, check list, se utilizaron metodologías como brainstorming, árbol problema aplicados al desarrollo del proyecto integrador.

Para la elaboración del diagnóstico del sistema de gestión se utilizarán check list, para verificar el grado de cumplimiento de los requisitos establecidos en los numerales de la norma ISO 9001:2015 en la empresa Distribuciones JR SAS., acompañado de la técnica de observación y la entrevista.

En la realización de los instrumentos de satisfacción de cliente se realizan las encuestas de percepción identificando los requisitos y necesidades del cliente.

En la definición de herramientas estadísticas para seguimiento y medición de los procesos, se realizará revisión previa de los documentos existentes en la empresa para generar una ficha técnica de indicadores acorde con la naturaleza de la empresa.

En la tabla 3 se describe el proceso metodológico que se tiene en cuenta de acuerdo al objetivo previsto, las variables, los instrumentos o técnicas de recolección de la información y la sistematización.

Tabla 4.

Proceso metodológico

Variables	Sistematización	Objetivos específicos	Proceso metodológico	Instrumentos para recolección de información
<i>Situación actual de la empresa</i>	Manualmente Normatividad electrónica	Realizar un diagnóstico interno de la empresa Distribuciones JR., de acuerdo con las especificaciones de la norma ISO 9001:2015, mediante un estudio interno de la empresa.	Tener en cuenta: Procedimientos, manual de calidad, entrevistas a colaboradores	<u>Técnica:</u> entrevistas, observación, revisión documental. <u>Instrumentos:</u> Notas, grabadora, check list

<i>Planeación estratégica</i>	Manual y electrónica	Definir el direccionamiento estratégico de Distribuciones JR., de acuerdo al alcance establecido por su Gerencia General.	Requisitos establecidos en la NTC ISO 9001:2015	<u>Técnica:</u> observación, revisión documental <u>Instrumentos:</u> notas
<i>Indicadores de gestión</i>	Manual y electrónica	Determinar los indicadores de medición de cada proceso	Diseñar ficha técnica de indicadores de acuerdo a cada proceso misional de la organización	<u>Técnica:</u> entrevistas, observación, revisión documental. <u>Instrumentos:</u> notas, check list
<i>Procesos de la empresa</i>	Manual y electrónica	Estructurar de manera eficiente los procesos y actividades que se llevan a cabo dentro de la organización por medio de caracterizaciones de los procesos misionales.	Revisar enfoque funcional e integrar áreas a procesos.	<u>Técnica:</u> entrevistas, observación, revisión documental. <u>Instrumentos:</u> notas, check list

Nota: Construcción del autor (2019).

	Indicadores de Cumplimiento																		
V	Medición de los Indicadores																		
A	Tomar acciones de mejora																		

Nota: Construcción del autor (2019).

7. Diseño y gestión de procesos

Para la empresa Distribuciones JR SAS. El enfoque de gestión por procesos permite gestionar el concepto de calidad al interior de la organización, dado que añade valor tanto en los propios procesos como en las actividades que los integran. La implementación de gestión por procesos permite desplegar estrategias corporativas orientadas a la eficacia global de la misma. (Pérez J. , 2013).

7.1.Mapa de procesos

Los resultados esperados se logran de manera más eficiente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso, es así como se identificaron inicialmente las actividades de la empresa Distribuciones JR SAS., organizándolas dentro los cinco procesos, uno estratégico, tres misionales y uno de apoyo. Antes de diseñar el mapa de procesos para la organización se efectuaron las siguientes actividades (Velasco, Gestión de la calidad mejora continua y sistemas de gestión Teoría y práctica, 2005)

- Definición del proceso para el logro del resultado deseado.
- Identificación de las entradas y salidas de cada proceso.
- Identificar las interfaces del proceso con las funciones de Distribuciones JR SAS.
- Establecer el responsable del proceso.
- Identificar los clientes internos y externos suministradores.
- Establecer la mejora continua dentro del mapa como la eficacia y efectividad de todos los procesos.

suministra los recursos necesarios, toma de decisiones asegurando el mejoramiento continuo y la permanencia del sistema de gestión de calidad en el tiempo.

El proceso gerencial se realiza para brindar dirección, establecer estrategias y es responsabilidad de la alta dirección, incluyen procesos relativos a la planeación estratégica, establecimiento de políticas, objetivos, revisiones y presupuesto. (Pérez & Múnera, 2007).


		CARACTERIZACIÓN PROCESO GERENCIA				
OBJETIVO: Establecer el direccionamiento y planeación necesaria para asegurar la eficacia y mejora del Sistema de Gestión de Calidad de Distribuidora JR						
ALCANCE DEL PROCESO: Inicia con la definición de lineamientos y directrices estratégicas, hasta la revisión por la dirección y toma de acciones para la mejora, de acuerdo con el nivel de eficacia del Sistema.						
ENTRADAS		PROCESO			SALIDAS	
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	CICLO	REQUISITO	SALIDAS	CLIENTE
Proceso de dirección	Resultado de análisis del contexto interno y externo	Realizar la planeación estratégica	P	4 5 6 7.5	Misión y visión, Objetivos políticos, procesos y mapa de procesos roles y responsabilidades Alcance SGC Riesgos y oportunidades Cambios	Todos los procesos
Proceso de dirección	Objetivos estratégicos Resultado de auditorias Acciones de seguimiento	Analizar la información recopilada del SGC para verificar su eficacia. Determinar acciones necesarias para el mantenimiento y mejoramiento del SGC. Asignar los recursos necesarios para el mantenimiento SGC	H	8 7	Asignaciones de recursos a los diferentes procesos	Todos los procesos
Proceso de dirección	Resultado de satisfacción del cliente Resultado conformidad de producto Resultados de riesgos y oportunidades Resultados de la auditoria Resultado de la revisión por la dirección	Analizar la información	V	9 7.5	Planes de mejora o de acción	Todos los procesos
Proceso de dirección	Planes de mejora	Implementar mejoras	A	10 7.5	Eficacia de la mejora	Todos los procesos

Figura 8. Caracterización de procesos de gerencia

Nota. Elaboración propia (2019).

7.2.2. Procesos misionales (generadores de valor).

Para dar cumplimiento al objeto o razón de ser de la organización se requieren de procesos que desarrollen y proporcionen el resultado previsto y los cuales tienen relación directa con el cliente.

Son procesos operativos o de realización. Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la organización. (Pérez & Múnera, 2007).



		CARACTERIZACIÓN PROCESO COMERCIAL				
OBJETIVO: Garantizar la toma correcta de los pedidos por parte de los clientes y asegurar su servicio						
ALCANCE DEL PROCESO: Inicia desde la necesidad de compra del cliente hasta la medición de la satisfacción al cliente						
						
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	CICLO	REQUISITO	SALIDAS	CLIENTE
Proceso de dirección	Misión y visión Objetivos políticos procesos roles y responsabilidades Alcance SGC Riesgos y oportunidades Cambios	Realizar la planeación del proceso (Comercial)	P	4 5 6 7.5	Objetivos Riesgos y oportunidades Responsables autoridades Roles Cambios Criterios y métodos	Proceso Comercial. Proceso de dirección
Proceso comercial	Presupuesto de ventas Listados de clientes visita y seguimiento de clientes orden de compra	Desarrollo del plan de ventas Atender los requerimientos de los clientes durante el avance del proyecto Realizar informes mensuales de ventas	H	8 7	Informe de ventas visita comercial pedidos informes de ventas	Todos los procesos
Proceso comercial. Proceso de Compras. Proceso de direccionamiento. Proceso Gerencial	Resultado de satisfacción del cliente Resultado conformidad de producto Datos del proceso (indicadores comerciales) Resultados de riesgos y oportunidades Resultados de la auditoria Resultado de la revisión por la dirección	Analizar la información	V	9 7.5	Planes de mejora o de acción	Proceso de direccionamiento Proceso Comercial
Proceso de direccionamiento. Proceso comercial	Planes de mejora aprobados	Implementar mejoras	A	10 7.5	Eficacia de la mejora	Proceso de direccionamiento. Proceso comercial

Figura 9. Caracterización del proceso comercial

Nota. Elaboración propia (2019).

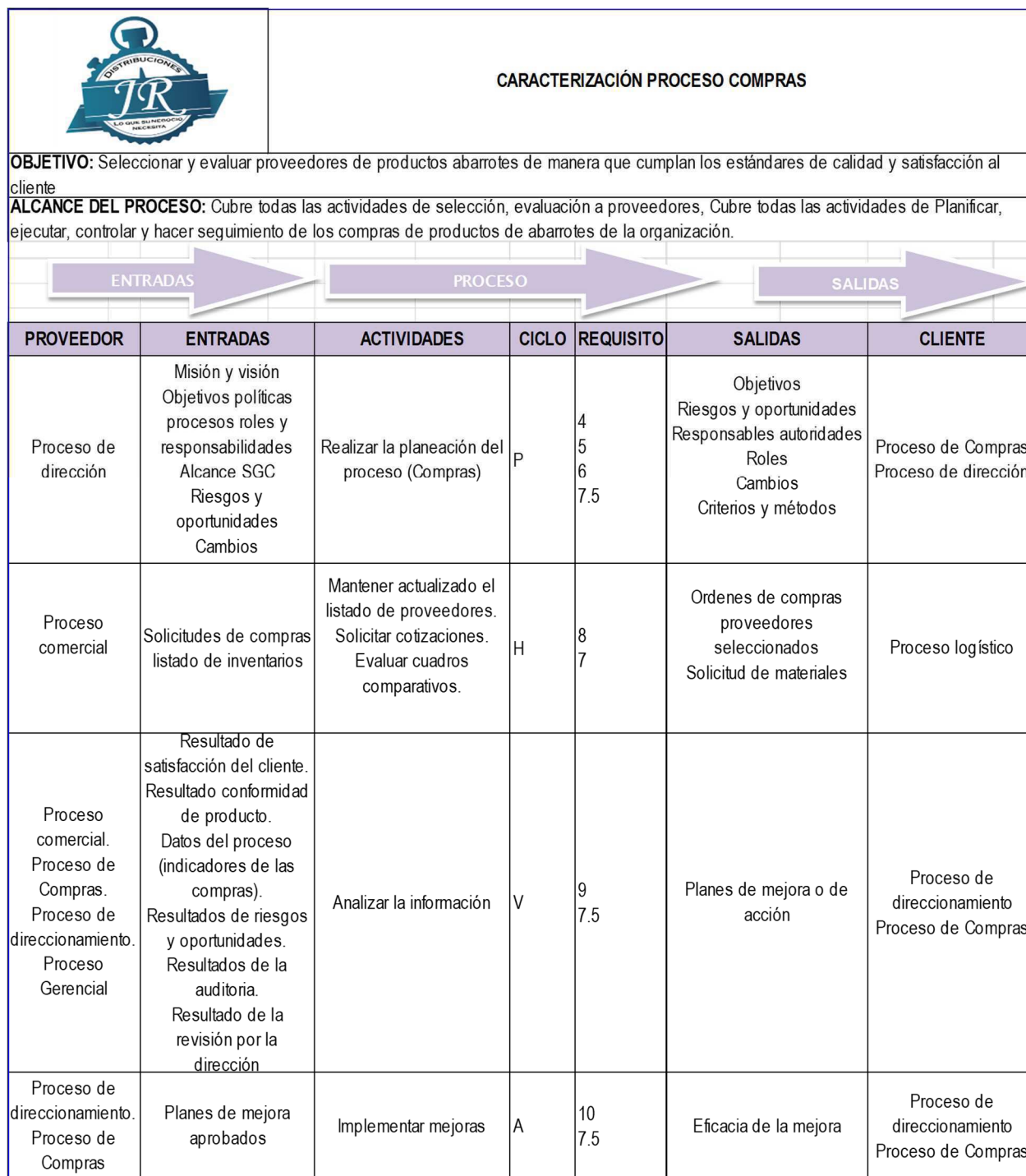


Figura 10. Caracterización del proceso de compras.

Nota. Elaboración Propia (2019).

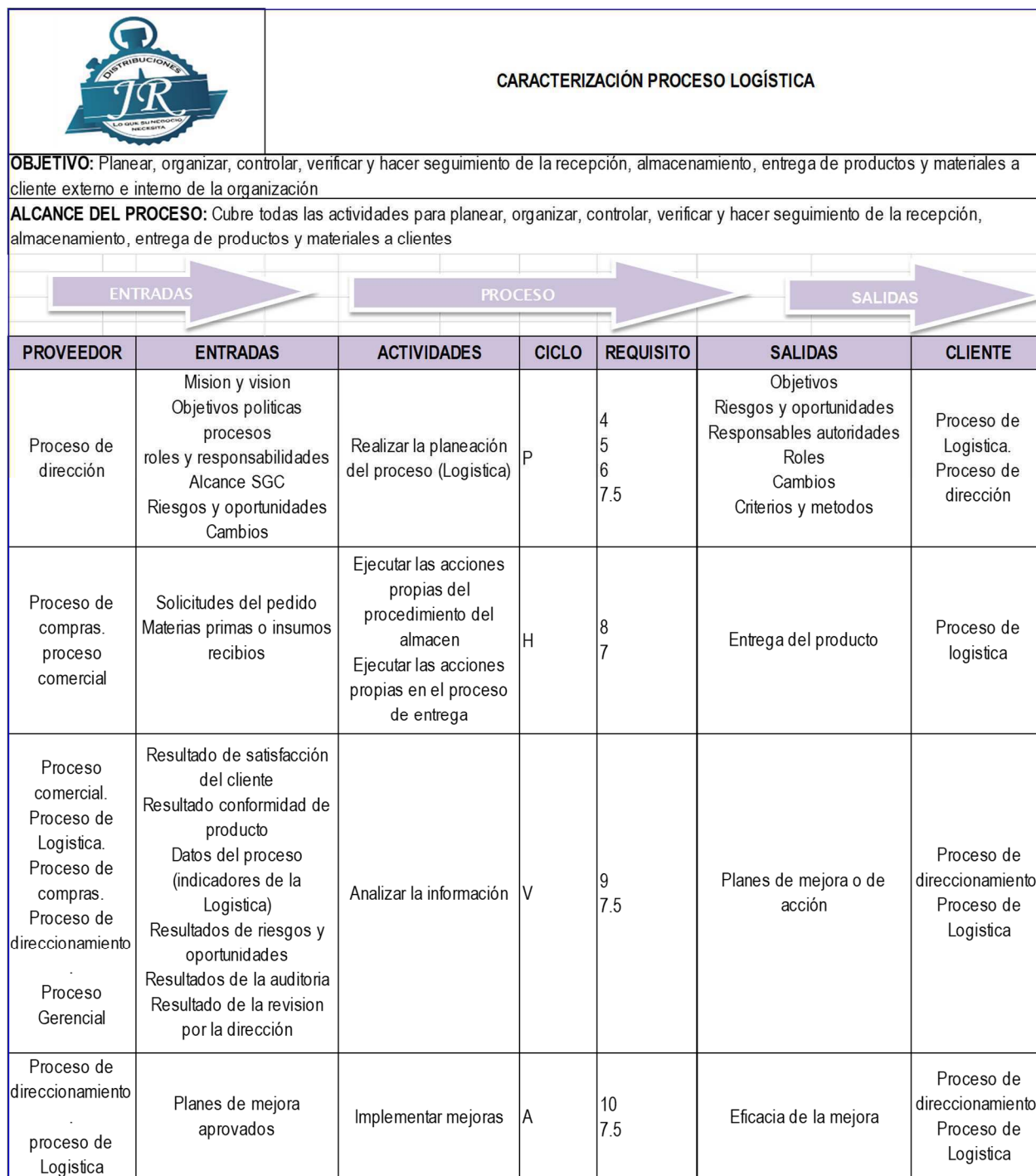


Figura 11. Caracterización del proceso logística.

Nota. Elaboración propia (2019).

7.2.3. Proceso de apoyo.

Se definió al proceso de Gestión humana como proceso de soporte y suministro de recursos a Distribuciones JR SAS., para el cumplimiento de la misión.


		CARACTERIZACIÓN PROCESO GESTIÓN HUMANA				
OBJETIVO: Asegurar el cumplimiento del desempeño laboral mediante la selección de personal y capacitación de los funcionarios						
ALCANCE DEL PROCESO: Inicia con la definición de lineamientos y directrices estratégicas, hasta la revisión por la dirección y toma de acciones para la mejora, de acuerdo con el nivel de eficacia del Sistema.						
ENTRADAS		PROCESO			SALIDAS	
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	CICLO	REQUISITO	SALIDAS	CLIENTE
Proceso de dirección	Misión y visión Objetivos políticas procesos roles y responsabilidades Alcance SGC	Realizar la planeación del proceso (Gestión Humana)	P	4 5 6 7.5	Objetivos Riesgos y oportunidades Responsables autoridades Roles Cambios	Proceso de Gestión Humana. Proceso de dirección
Todos los procesos	Necesidades de capacitación Necesidades de personal nuevo Evaluación de desempeño	Realizar encuestas Realizar diagnóstico del clima organizacional acciones de mejoramiento Elaborar la nomina, liquidación de aportes sociales y parafiscales	H	8 7	Recursos humanos competentes clima organizacional evaluado personal evaluado pago de nomina	Todos los procesos
proceso comercial Proceso de Gestión Humana Proceso de compras Proceso de direccionamiento Proceso Gerencial	Resultado de satisfacción del cliente Resultado conformidad de producto Datos del proceso (indicadores de la gestión humana) Resultados de riesgos y oportunidades Resultados de la auditoria Resultado de la revisión por la dirección	Analizar la información	V	9 7.5	Planes de mejora o de acción	Proceso de direccionamiento. Proceso de Gestión Humana
Proceso de direccionamiento. proceso de gestión humana	Planes de mejora aprobados	Implementar mejoras	A	10 7.5	Eficacia de la mejora	Proceso de direccionamiento Proceso de Gestión Humana

Figura 12. Caracterización del proceso de gestión humana.

Nota. Elaboración propia (2019).

Las anteriores caracterizaciones aquí expuestas, fueron diseñadas para Distribuciones JR

SAS., como herramienta estratégica para la gestión de procesos utilizando el ciclo de Deming. (Pérez & Múnera, 2007).

8. Neuromarketing

8.1.¿Qué es neuromarketing?

Para poder entender el mundo del Neuromarketing, es muy importante conocer el concepto de marketing tal y como lo describe en su libro Inma Rodríguez Ardura (2006): “El marketing como actividad supone una manera específica de llevar a cabo la relación de intercambio entre las organizaciones y los consumidores. Las actividades de marketing comprenden la identificación de necesidades y el diseño de las formas que permitan satisfacerlas” (p. 21). Es allí de donde se ramifican ciertas formas y métodos de satisfacer dichas necesidades.

Una de ellas es desde la perspectiva del Neuromarketing que brinda la posibilidad de tomar las cosas desde un punto de vista más psicológico y científico. El Neuromarketing como lo indica en su libro Neuromarketing en acción Néstor Braidot (2013): “El Neuromarketing puede definirse como una disciplina avanzada, que investiga y estudia los procesos cerebrales que explican la conducta y la toma de decisiones de las personas en los campos de acción del marketing tradicional” (p. 7).

Entendiendo lo anterior, es importante reconocer la importancia de estos dos conceptos en la creación de estrategias de marketing sensorial para la compañía Distribuciones JR.

8.2.P’s, mix de marketing aplicado a la compañía distribuciones jr

El termino marketing mix apareció por primera vez en la obra The Concept Of The Marketing Mix del teórico Neil H. Borden (1984), basándose en el papel del responsable de marketing como un mezclador de ingredientes, en donde se centró en 4 P’s en específico: producto, precio, posición y promoción. A continuación, describiremos las 4 P’s en el entorno de la compañía.

8.2.1. Producto y/o servicio.

En el caso de la compañía distribuciones JR se entenderá el producto no como producto,

sino como un servicio de comercialización, lo cual es la razón de ser de la compañía, prestar un servicio de comercialización entre los grandes mayoristas y los detallistas para lograr llevar los productos de consumo masivo al consumidor final.

El concepto de servucción fue creado en 1987 por dos profesores franceses Pierre y Langeard dando una unión del prefijo *serv* de servicio y el sufijo *uccion* de producción. Pero, ¿qué se entiende por servicio?; según la norma ISO 9001(2015) el servicio se compone de todos los procesos internos de gestión de calidad de la compañía, que generan satisfacción en el consumidor final.

Para el caso de la compañía su servicio se centra en decepcionar las necesidades de los tenderos en cuanto a abastecimiento de sus negocios. La compañía cumple la función comprar los insumos en grandes cantidades en las centrales mayoristas para obtener un excelente precio; luego de tener los pedidos de los tenderos transporta los productos en camionetas a cada una de las tiendas del sector de bosa, y lo más importante brinda un servicio de crédito para el cliente trabaje la mercancía y en el próximo pedido pague la factura anterior.

Para finalizar, cabe anotar que la promesa de valor más importante que ofrece la compañía a sus clientes es la rapidez y efectividad en la entrega de los pedidos, así mismo la seguridad de entrega en 24 horas sin importar el monto del pedido para no generar discriminación por montos en las facturas.

8.2.2. Precio.

Para colocar un precio a los productos ofrecidos en un mercado específico el teórico Adam Smith (1776) plantea lo siguiente:

“El precio de mercado de cada mercancía particular está determinado por la proporción entre la cantidad presente de esta mercancía en el mercado y las demandas de aquellos que están dispuestos a pagar el precio natural o el valor completo de las rentas, beneficios y salarios que se deben pagar para traerla al mercado” (i.vii.8)

De acuerdo con lo anterior se puede afirmar que, los precios establecidos por la compañía están sujetos a una planeación financiera y de costos, en la cual se fija un porcentaje no por producto sino por factura, el cual es del 15% entendiendo las necesidades de un mercado en el cual los tenderos tienden a incrementar los precios hasta máximo un 30%.

8.2.3. Promoción.

Para efectos de la promoción o publicidad, se manejan diferentes estrategias de mercadeo que no solo dan a conocer la marca, sino que también brinda una serie de beneficios a los clientes y al consumidor final.

Según el libro Dirección de marketing se define la promoción por Philip Kotler (2002) como: “la cuarta herramienta del marketing-mix, incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para que compren” (p. 20).

Es allí donde la comunicación juega un papel importante dentro de la compañía, debido a que debe ser coherente lo que se comunica, con lo que se hace. La compañía tiene como política realizar publicidad por medio de cadenas de WhatsApp y manejar siempre la imagen de la compañía, tanto en vendedores con sus chaquetas distintivas como en el personal que entrega los pedidos para generar una recordación de marca.

8.2.4. Posición.

Es aquí donde el Neuromarketing juega un papel importante en torno al modelo de negocio, sin desconocer que las demás P's explicadas anteriormente son un complemento perfecto para que se fortalezca la marca Distribuciones JR en la mente de los clientes.

El posicionamiento de acuerdo a los teóricos Al Ries y Jack Trout (1985): “Es lo primero que viene a la mente cuando se trata de resolver el problema de cómo lograr ser escuchado en una sociedad sobre comunicada” (p. 7)

La importancia de lo anterior juega un papel importante en el desarrollo de las actividades de la compañía de Distribuciones JR, ya que los clientes tienen la perspectiva de rapidez y efectividad en la entrega de los pedidos por su promesa de venta de entregar en 24 horas lo solicitado. Otro factor importante que posiciona la marca en la mente del consumidor es la “*CONFIANZA*”, y esta se da en el momento en el que se genera empatía, y se tiene la capacidad de colocarse en los zapatos del mismo para comprender que sus ventas dependen del día a día y que sus ganancias no les

permiten pagar las facturas contra pedido, y que para ellos es más fácil trabajar la mercancía para poder pagar la factura en 8 días.

Finalmente se debe tener algo muy en cuenta para proyectar la empresa y saber qué lugar quiere ocupar en la mente del consumidor. Para ello se cita lo siguiente por su gran importancia:

El propósito del posicionamiento es establecer una imagen distintiva que identifique su negocio en la mente de los clientes. Cuando haya establecido cuál será su grupo objetivo, debe decidir cuál es la mejor manera de competir en ese segmento. (...) El posicionamiento se debe basar en sus operaciones internas y en su capacidad para ofrecer beneficios que se distinguen de los de sus competidores (Cyr, 2004, p. 60).

9. Calidad y responsabilidad social empresarial

9.1.Aspectos teóricos y fundamentos

ISO 26000 es una Norma internacional ISO que ofrece guía en RS. Está diseñada para ser utilizada por organizaciones de todo tipo, tanto en los sectores público como privado, en los países desarrollados y en desarrollo, así como en las economías en transición. (iso, s.f.).

9.2.¿Cuáles son los principios en los que se basa la iso 26000?

Esta norma se basa en los siguientes principios:

- Rendición de cuentas, por tanto, los ciudadanos deben vigilar y evaluar si las organizaciones actúan de modo correcto y no abusan de su poder.
- Transparencia, deben ser claros en su modo de actuar.
- Tener un comportamiento ético.
- Respetar los intereses de todos los interesados.
- Respetar el principio de legalidad.
- Seguir la normativa internacional de comportamiento.
- Respetar los derechos humanos.

Esta norma es de carácter voluntario ya que el crear una serie de requisitos para poder obtener una certificación, iría contra el propio principio de responsabilidad social.

9.3.¿Cómo se aplica la iso 26000?

Cada organización debe aplicar los principios de responsabilidad social a cada materia fundamental que nombraremos a continuación:

- Gobernanza, organización de la organización.
- Derechos humanos.
- Prácticas laborales.

- Medio ambiente.
- Prácticas justas de operación.
- Asuntos de consumidores.
- Participación activa y desarrollo de la comunidad

9.4. Propuesta de responsabilidad social empresarial

La empresa Distribuciones JR en su ámbito de generar una responsabilidad y realizando el análisis pestel que se muestra a continuación:

Tabla 6.

Análisis PESTEL 1.

Políticas	Economía	Socioculturales
Las decisiones que realizan el senado y el presidente de la república en cuanto a las inversiones designadas para los sectores económicos, puede darse la hipótesis que no se den las garantías adecuadas para lograr un crecimiento considerable en el mercado. Por consiguiente, al estar cerca las elecciones presidenciales y leer las propuestas de algunos candidatos que quieren evaluar y replantear la reforma tributaria como lo son Fajardo y Humberto De La	Según la revista DINERO la economía del país no está pasando por su mejor momento y cada día se está reflejando con mayor fuerza, el costo de vida de los ciudadanos es muy elevado de acuerdo a su fuente de ingresos, se ve afectado directamente en el resultado de las ventas mes a mes. Además, con la reforma tributaria que aumento en el 2017 del 16 % al 19 % y los productos de la canasta familiar que alcanzaron el 5%, comparado con el aumento del salario mínimo en los dos últimos años, es evidente el	El comportamiento del consumidor está en constante cambio debido a la información que la tecnología le brinda, ya que solo basta con abrir su teléfono e inmediatamente estará saturado de información de productos y campañas publicitarias. En los últimos años las tendencias han sorprendido a las empresas, ya que los consumidores a la hora de comprar piensan no solo en ellos si no en el núcleo familiar o social que los

<p>Calle, las pymes se verán beneficiadas de ser elegido alguno de estos candidatos.</p> <p>De lo contrario las Pymes estarán a la expectativa de los procesos que el nuevo gobernante del país y su gabinete estén dispuestos aplicar según sus propuestas.</p> <p>De acuerdo a lo que informan los medios de comunicación la problemática de nuestro país vecino Venezuela, incrementó el desempleo de los colombianos, además la falta de oportunidades y los empleos informales han incrementado considerablemente, todo esto hace que las ventas en las tiendas de barrio disminuyan.</p>	<p>cuidado con el que los consumidores realizan sus compras.</p>	<p>rodea. Para el presente año se esperan tendencias como la vida limpia y saludable, tecnología “realidad virtual”, excelente atención al cliente, entre otros.</p>
--	--	--

Nota: Tabla construida por los autores (2019).

Tabla 7.

Análisis PESTEL 2.

Tecnología	Legislación	Ecología
<p>En la actualidad las herramientas para facilitar los procesos están al alcance, así que la distribuidora necesita implementar sistemas que ayuden en el proceso de facturación e inventario para ejercer un mejor control de sus actividades.</p>	<p>Las obligaciones que actualmente la Distribuciones JR debe cumplir al ser régimen común, es la declaración de los impuestos como lo son IVA, ICA, y renovación de la matrícula mercantil, el no cumplir con estos requisitos en las fechas establecidas acarrea sanciones económicas y de no pagar estas multas, se implementaran procesos legales.</p> <p>Por otro lado, los empleados de la distribuidora deben estar afiliados a EPS, ARL, caja de compensación, pensión, y recibir su salario, prima y cesantías en las fechas correspondientes de lo contrario se incumplirá a la ley y se llevaran procesos legales y multas.</p>	<p>En la actualidad la ciudad presenta un problema en su manejo de basuras, de acuerdo con la actividad económica de la distribuidora no se generar desechos que deterioren el medio ambiente y tampoco se manipulan elementos tóxicos. Por consiguiente, la distribuidora debe contribuir con funciones elementales como lo son: separar basuras, prevenir el uso de papel a la hora de realizar sus facturas y reciclar los elementos como el plástico y cartón que son aquellos que manipulan a diario.</p>

Nota: Tabla construida por los autores (2019).

9.5. Propuesta de rse para distribuciones jr

La empresa formara su propuesta de responsabilidad social en el ámbito de generar buenas prácticas laborales, ya que se enfoca en una responsabilidad tanto económica generando empleo enriquecedor y productivo por lo cual es un elemento esencial en el desarrollo humano, los niveles de vida mejoran gracias al pleno empleo y el empleo seguro.

Como en el ámbito sociocultural, el trabajo no es una mercancía, lo que quiere decir que los trabajadores no deberían ser tratados como un factor de producción ni estar sujetos a las mismas fuerzas del mercado que se aplican a las mercancías (OIT, 1944).

Para crear la responsabilidad social empresarial con las buenas prácticas laborales la empresa se enfocará en:

Tabla 8.

Enfoque de tareas, responsables y seguimiento.

Iniciativa	Tareas	Responsables	Seguimiento
<i>Reclutamiento</i>	<ol style="list-style-type: none"> Selección de un personal idóneo a las tareas que se requiere la empresa. Aplicar pruebas para identificar habilidades y poder comunicarlas a los postulados 	Recursos humanos	Cuando se genere un proceso de selección
<i>Formación y desarrollo</i>	<ol style="list-style-type: none"> Dar capacitación a los empleados para poder incentivarlos y generar formación en ellos 	Recursos humanos	Cada 6 meses

<i>Salud y seguridad</i>	1. Pagar y mantener los empleados afiliados a salud y seguridad.	Recursos humanos	En la contratación del empleado hasta el retiro del mismo
<i>Jornada laboral</i>	1. Se trabajarán las 8 horas diarias y si es necesario hacer horas extras se compensarán	Recursos humanos	Diario
<i>Remuneración</i>	1. Se le pagara al empleado en las fechas asignadas y si ha generado horas extras se le cumplirá con el pago	Recursos humanos	Quincenal
<i>Proceso disciplinario</i>	1. Buscar información para tomar una buena decisión 2. Indagar antes de tomar decisión 3. Escuchar al empleado cual fue el motivo del problema	Recursos humanos	Cada vez que se presente un problema disciplinario

Nota: Tabla construida por los autores (2019).

Todo lo anterior Conlleva a buenas prácticas laborales donde el empleado no se sentirá como si fuera una mercancía, sino que hace parte fundamental de la empresa.

10. Calidad competitividad

Se estructura el modelo de negocio de la compañía con una herramienta muy útil, CANVAS, esta nos permitirá visualizar la empresa desde sus aspectos más importantes, y así entender mucho mejor su actividad.

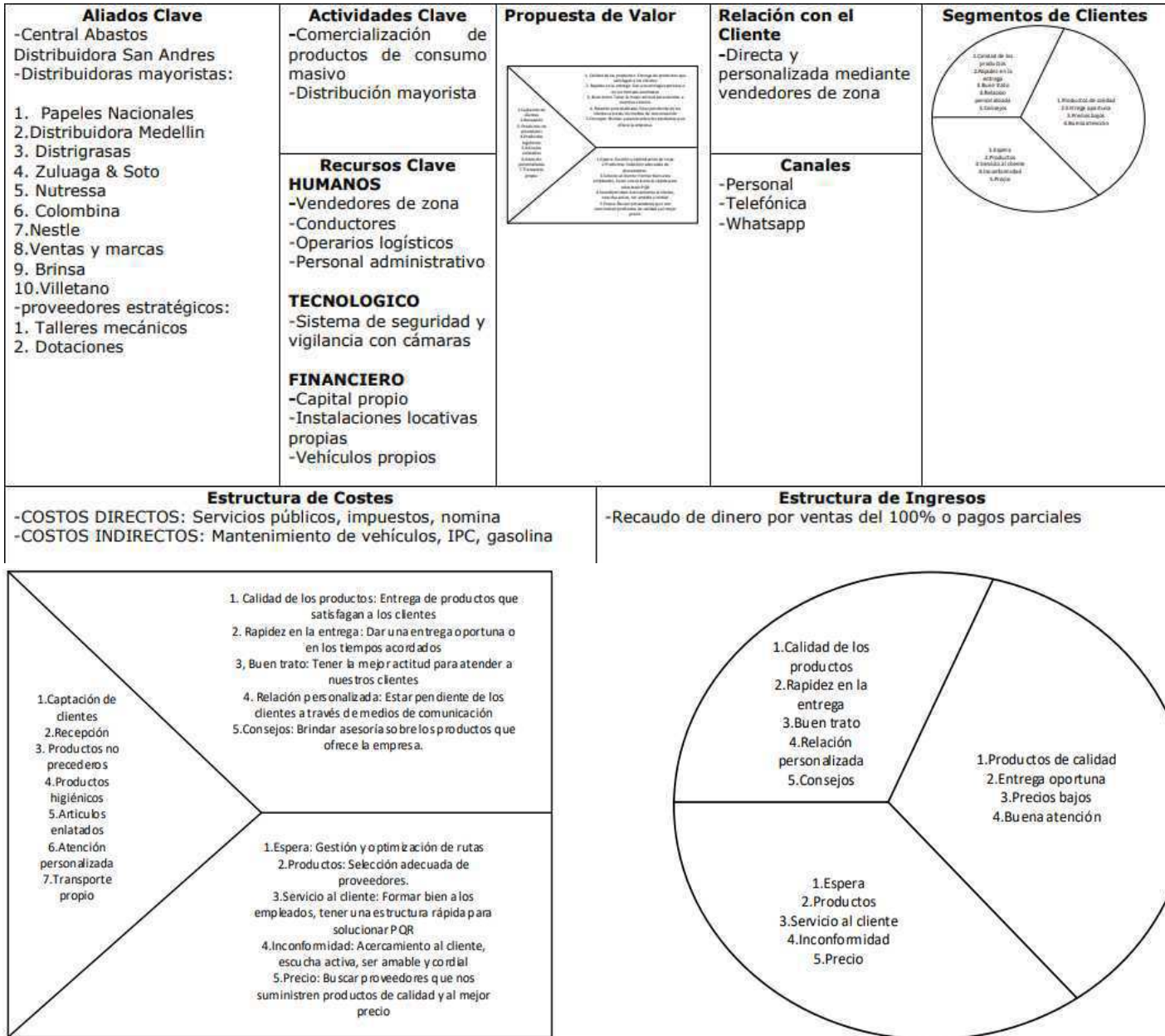


Figura 13. Canvas.

Nota. Elaboración propia (2019).

11. Verificación estratégica de la calidad

11.1. Programa de auditoría para el mejoramiento de la calidad

11.1.1. Objetivo.

Verificar el grado de cumplimiento de los procesos críticos de la empresa y su información documentada, de acuerdo a los requisitos establecidos en la norma ISO 9001: 2015 con el fin de realizar un mejoramiento en el Sistema de Gestión de Calidad.

11.1.2. Alcance.

La auditoría realizada aplica a todas Instalaciones físicas (Una bodega de almacenamiento ubicada en bosa) y los siguientes procesos: Compras, logística y gerenciales con su respectiva documentación asociada. Dicha auditoria se llevará a cabo el segundo lunes de enero de 2020.

11.1.3. Recursos.

Talento humano: Auditor Líder y equipo auditor

Físico: Oficina administrativa

Tecnológico: Equipos y herramientas

Información documentada

11.1.4. Riesgos asociados con el programa de auditoria.

Conceder insuficiente tiempo, equipos y/o formación para desarrollar el programa de auditoría o para realizar una auditoría.

Insuficiente competencia general en el equipo auditor para realizar auditorías eficazmente.

Procesos/canales de comunicación externos/internos ineficaces.

Determinación ineficaz de la información documentada necesaria requerida por los auditores y las partes interesadas pertinentes.

11.2. Calendario

Tabla 9.

Calendario de auditoria.

MES	MAYO 2019				ENERO 2020			
FECHA	20	21	22	23	6	13	14	17
ACTIVIDAD	L	D	L	M	L	L	M	V
Elaboración de programa de auditoria								
Reunión de apertura								
Proceso de auditoria								
Reunión de cierre								

Nota: Construcción del autor (2019).

11.3. Tipo de auditoría

Se llevará a cabo una auditoria de tipo:

Conjunta: Auditoria llevada a cabo a un único auditado por dos o más organizaciones de auditoria (ISO 19011:2018)

11.4. Criterios de auditoría

NTC ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos.

Tabla 10.
Criterios de auditoria

Proceso	Información documentada	Numeral ISO 9001:2015
Gerencial	Política de calidad	5.2 - 5.2.1 - 5.2.2 - 7.3 -
	Indicadores	7.5
	Mapa de procesos	9.1 - 7.5 - 7.1.5
	Caracterización de procesos	4.2 - 4.4 - 4.4.1 - 4.4.2 4 - 5.6 - 7.5
	Listado de asistentes a apertura y cierre de la auditoria	
Compras	Orden de compra	
	Listado de proveedores	7 - 7.1.1 - 7.1.3 - 7.1.5.2
	Ficha control recepción de productos	(a) - 7.5
	Ficha distribución de productos	8 - 8.1 - 8.2.1 - 8.4.1 - 8.4.3 - 8.5.1
	Ficha técnica de productos	
Logística	Hoja de vida de automóviles.	9.1.1
	Fichas técnicas de enrutamiento	4 5.1 - 5.1.2 (b)
	Ficha de supervisión periódica	6.1 7.1.1 - 7.1.2 - 7.1.3
	Hoja de ruta	7.1.5.2- 7.5

Nota: Construcción del autor (2019).

11.5. Procesos

A continuación, se puede observar el mapa de procesos de la empresa, el cual incluye los procesos a auditar.

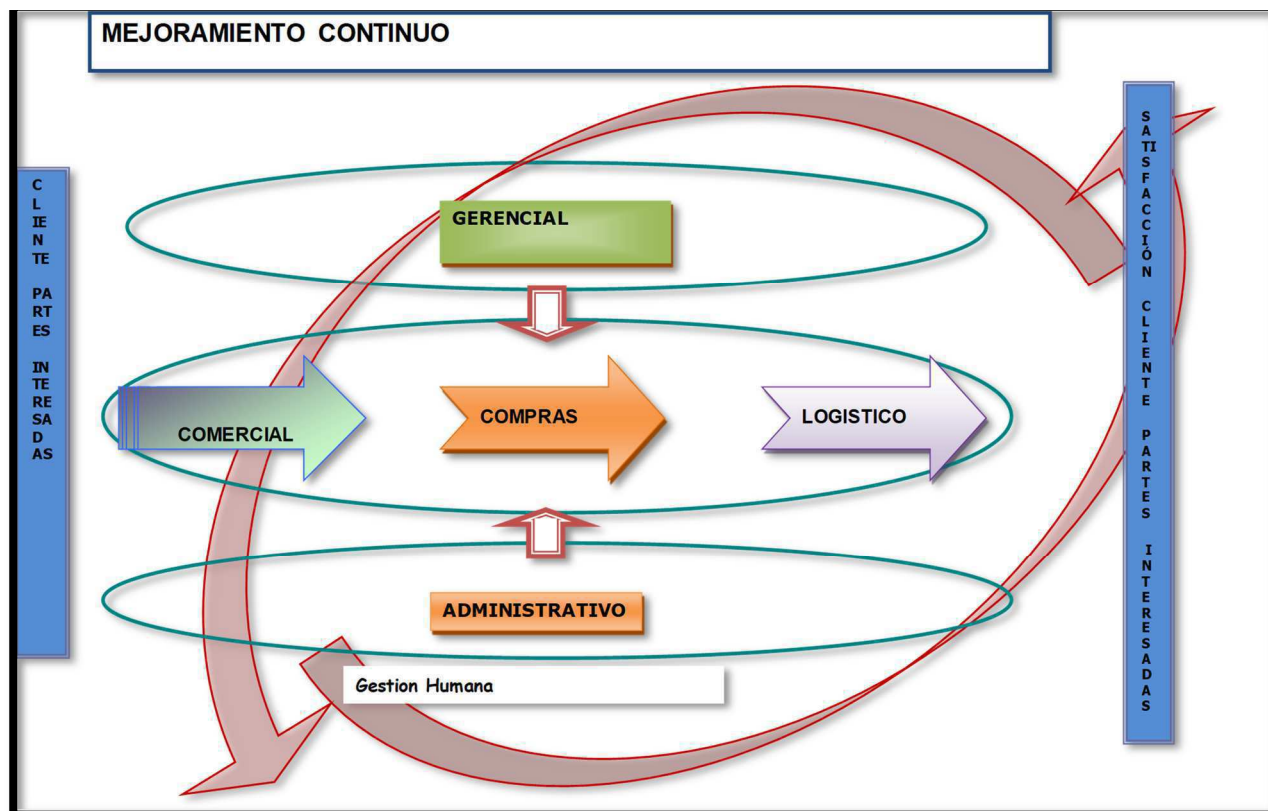


Figura 14. Mapa de procesos.

Nota: Elaboración propia (2019).

11.6. Criterios para seleccionar a los miembros del equipo auditor

La (s) persona (s) que gestiona (n) los programas de auditoría deben tener la competencia necesaria para gestionar el programa, adicionalmente tener el conocimiento sobre:

Principios de auditoría, métodos y procesos.

Normas del sistema de gestión, otras normas pertinentes y documentos de referencia / orientación.

Información sobre el auditado y su contexto (por ejemplo, asuntos externos/internos, partes interesadas relevantes y sus necesidades y expectativas, actividades comerciales, productos, servicios y procesos del auditado)

11.7. Método de auditoría

La Norma ISO 19011:2018 define los métodos de auditoría de la siguiente manera:

	Métodos	
	Presencial	Virtual
Interacción con los auditados	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Aplicación de listas de chequeo y cuestionarios • Revisión documental • Muestreo 	<p>A través de herramientas de comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Observación del trabajo realizado • Aplicar listas de chequeo y cuestionarios • Revisión documental
Sin interacción con los auditados	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental • Observación • Visita a las instalaciones • Aplicación de listas de chequeo • Muestreo a verificación de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental. • Observación del trabajo. • Análisis de la información.

Figura 15. Métodos de auditoría.

Nota. Norma iso 19011 (2018).

Para el presente programa se ha establecido que el método de auditoría que se aplicará es el presencial- interacción con los auditados.

12. Excelencia directiva

El presente análisis basado sobre el modelo EFQM pretende mostrar un análisis general de la empresa para con ello utilizarlo como una herramienta diagnóstica para lograr estructurar los procesos misionales del sistema de gestión de calidad en la empresa Distribuciones JR SAS, conforme a los requisitos de la norma ISO 9001:2015, permitiendo la entrega formal de un sistema que satisfaga las expectativas y necesidades de los clientes, mejore la competitividad, minimice costos y optimice progresivamente los recursos.

La organización objeto de estudio es una comercializadora de productos de consumo masivo abarrotes, el equipo investigador contó con el apoyo de la gerencia general y su grupo de colaboradores, permitiendo la identificación de procesos, necesidades, problemática y riesgos.

12.1. Objetivo

Desarrollar un análisis a partir del diligenciamiento del cuestionario basado en el modelo EFQM y con ello generar un diagnóstico a profundidad sobre la compañía en este tema, para luego poder llegar a tomar decisiones que afecten positivamente la compañía.

12.2. Marco conceptual modelo efqm

El Modelo EFQM de Excelencia es un instrumento práctico que ayuda a las organizaciones a establecer un sistema de gestión apropiado, midiendo en qué punto se encuentran dentro del camino hacia la excelencia, identificando posibles carencias de la organización y definiendo acciones de mejora. (club excelencia en gestion, s.f)..

Para que sirva:

- Es un marco que las organizaciones pueden utilizar para ayudarse a desarrollar su visión y las metas para el futuro de una manera tangible.
- Es un instrumento que las organizaciones pueden utilizar para identificar y entender la naturaleza de su negocio, es decir, de las relaciones entre los distintos agentes presentes en

la actividad, y de las relaciones causa-efecto.

- Es una herramienta que permite establecer un mismo lenguaje y modo de pensar en toda la organización.
- Es una herramienta de diagnóstico para determinar la salud actual de la organización, detectando puntos de mejora e implantando acciones que le ayuden a mejorar.
- Es la base para la concesión del Premio EFQM a la Excelencia, esto es, un proceso de evaluación que permite a Europa reconocer a sus organizaciones mejor gestionadas y promoverlas como modelos de excelencia, del que las demás organizaciones puedan aprender. (club excelencia en gestion, s.f.).

12.3. Composición del modelo efqm

- **Liderazgo:** Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.
- **Estrategia:** Las organizaciones excelentes implantan su Misión y Visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.
- **Personas:** Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan las capacidades de las personas y fomentan la equidad e igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.
- **Alianzas y recursos:** Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar su estrategia y políticas de apoyo, así como el eficaz funcionamiento de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental.
- **Procesos, productos y servicios:** Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y

mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.

- Resultados en los clientes: Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de sus clientes.
- Resultados en las personas: Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de las personas.
- Resultados en la sociedad: Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.
- Resultados claves: Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación. (club excelencia en gestion, s.f)..

Resultados

Cuestionario-diligenciado

ANEXO Tabla. Bloque de características generales

12.4. Gráfico global dimensiones

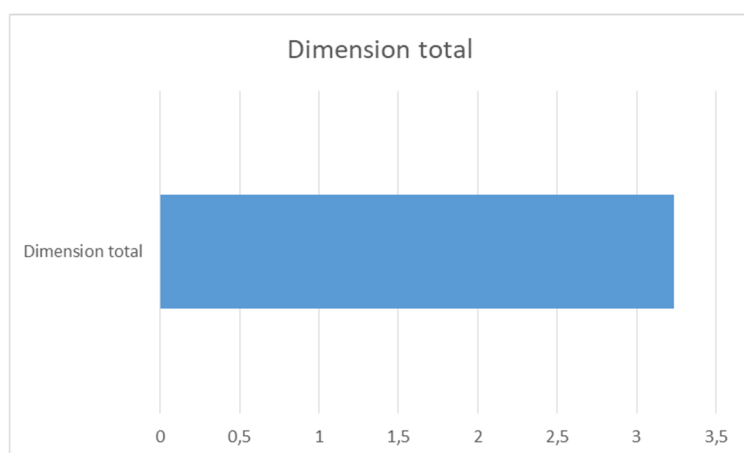


Figura 16. Gráfico global dimensiones

Nota. Elaboración propia (2019).

Análisis de la gráfica dimensión global de Distribuciones J.R.

En este momento la compañía se encuentra en un proceso de cambios generacionales en su dirección ya que el padre del gerente ha manejado la empresa durante muchos años y su cultura empresarial ha sido muy empírica y familiar. Con la nueva gerencia llegan nuevas ideas y cambios en sus sistemas de gestión, por este motivo la dimensión global de la compañía se encuentra en niveles medios, pero con la proyección de mejorar con la implementación del sistema de gestión de calidad.

12.5. Gráfico por cada dimensión

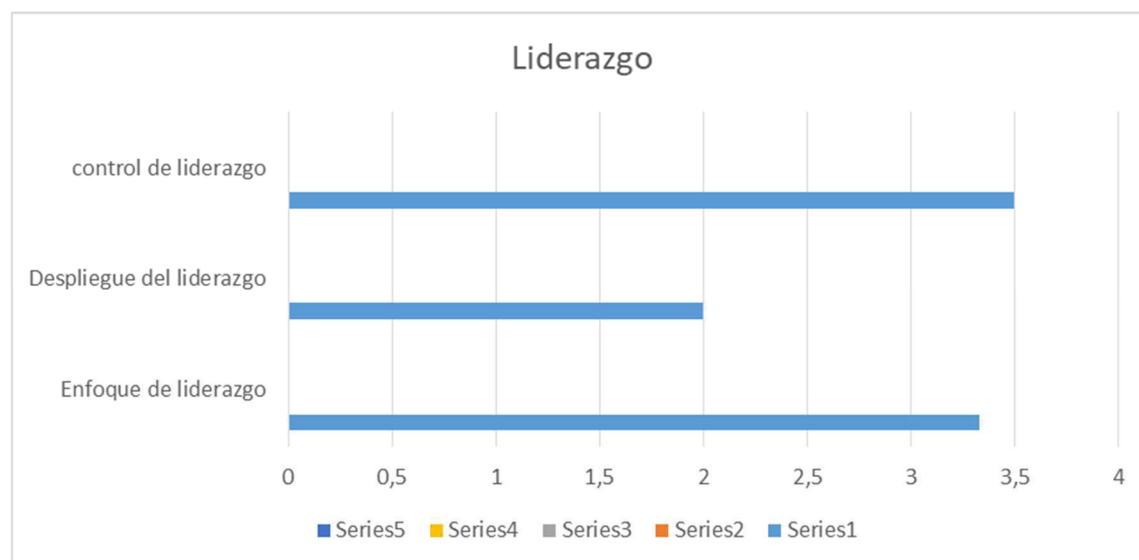


Figura 17. Liderazgo

Nota. Elaboración propia (2019).

Análisis de la gráfica liderazgo de Distribuciones J.R

Es un aspecto en el cual se viene trabajando, el gerente tiene 24 años, profesional en mercadeo; esto ayuda que la comunicación gerencia colaboradores se maneje de una forma fluida. El liderazgo se ve evidenciado en las metas y los procesos cumplidos.

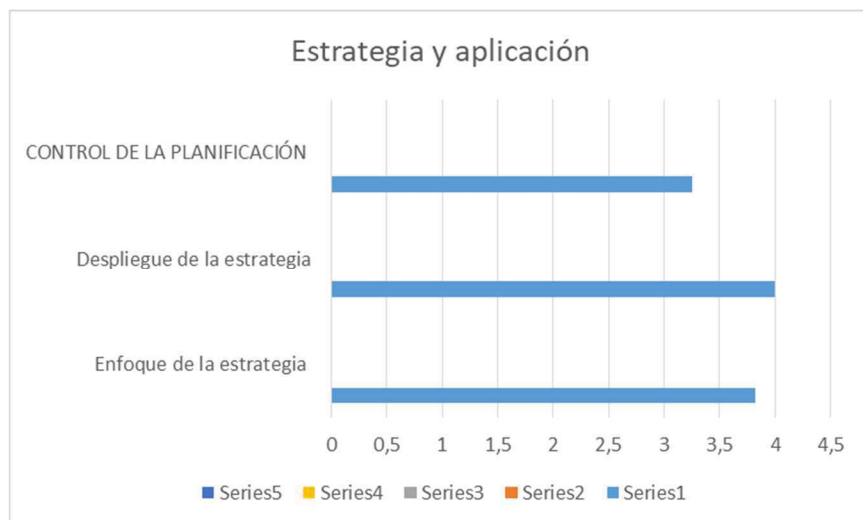


Figura 18. Estrategia y aplicación

Nota. Elaboración propia (2019).

Análisis de la gráfica estrategia y aplicación de Distribuciones J.R

El proceso de la comercialización requiere procesos muy bien planeados y estrategias bien definidas, los usuarios (tiendas) se abastecen para así mismo abastecer una comunidad, por este motivo este aspecto, aunque hay que mejorarlo, se evidencia el trabajo de la gerencia en este aspecto.

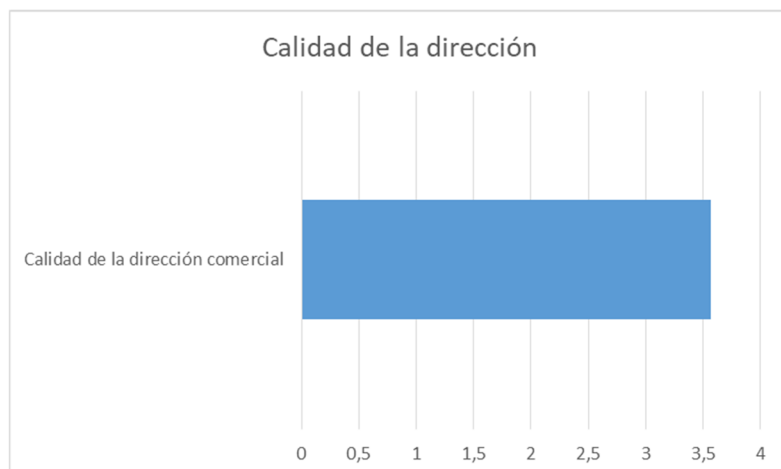


Figura 19. Calidad de la dirección

Nota. Elaboración propia (2019).

Análisis de la gráfica calidad de la dirección de Distribuciones J.R

Como la empresa es pequeña por su personal, pero no por sus ventas y las actividades que desarrolla; se hace muy importante empezar a crear áreas, con líderes como el comercial ya que hoy en día el gerente maneja casi todo.

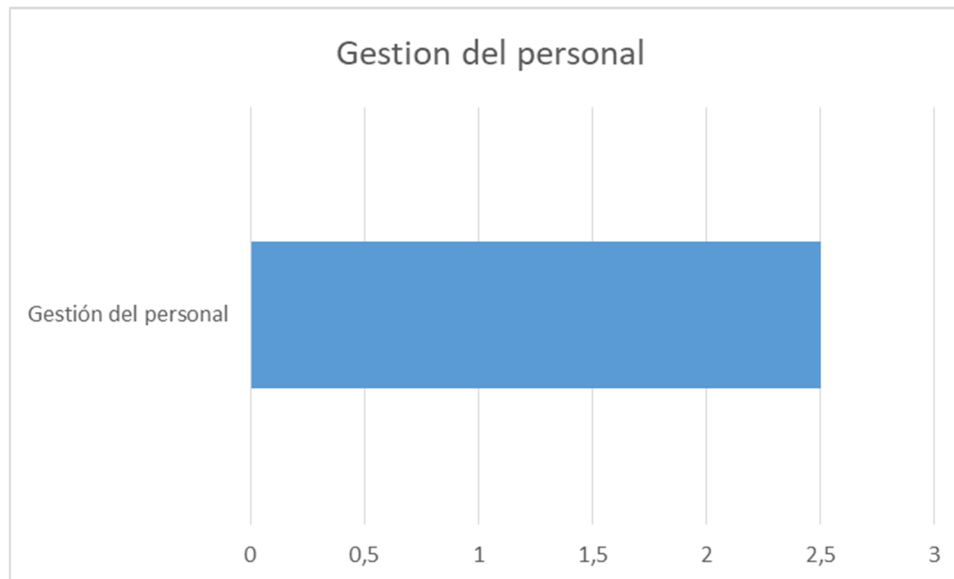


Figura 20. Gestión del personal

Nota. Elaboración propia (2019).

Análisis de la gráfica gestión del personal de Distribuciones J.R

Se debe empezar a trabajar fuerte en este aspecto ya que no se tiene definidos muchos beneficios para los colaboradores; este aspecto debe ser reforzado con la creación del área de talento humano.

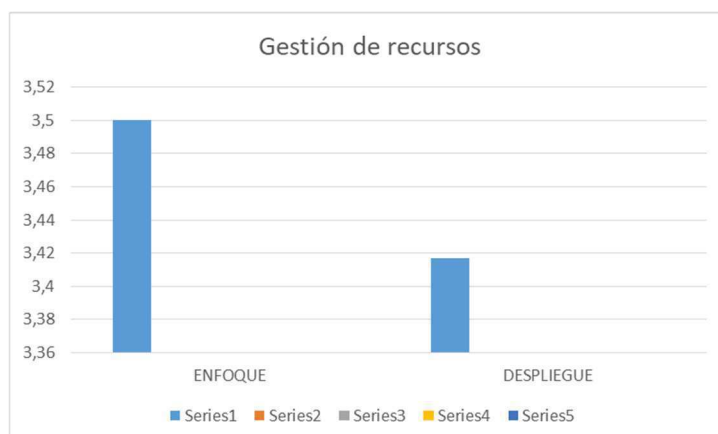


Figura 21. Gestión de recursos

Nota. Elaboración propia (2019).

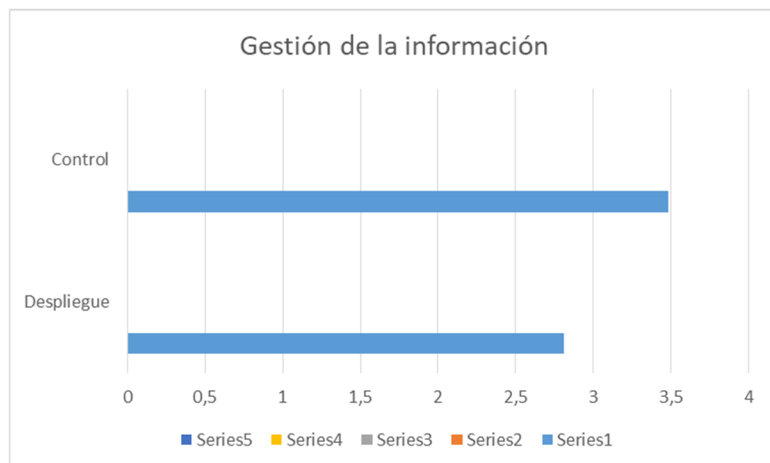


Figura 22. Gestión de la información

Nota. Elaboración propia (2019).

Análisis de la gráfica gestión de la información de Distribuciones J.R

Hasta hace 2 meses se implementó un software de facturación ya que se pretende contribuir con los datos que requiere la DIAN para la facturación electrónica. Es necesario empezar a pensar en programas de manejo de bases de datos y otros aplicativos que permitan que la información sea de mejor calidad y con acceso más fácil.

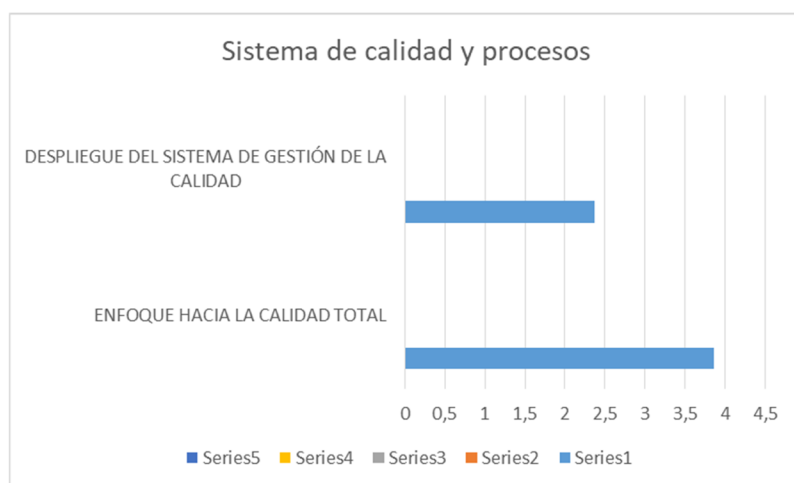


Figura 23. Sistema de calidad y procesos

Nota. Elaboración propia (2019).

Análisis del sistema de calidad y procesos de Distribuciones J.R

Aunque en este momento con el desarrollo del trabajo de grado se busca lograr implementar un sistema de gestión de calidad para la compañía, es verdad que para hablar en términos de calidad no es necesario tener todo un sistema, con solo el cumplimiento, la atención y un valor agregado percibido por los clientes ya se tiene una percepción de calidad.

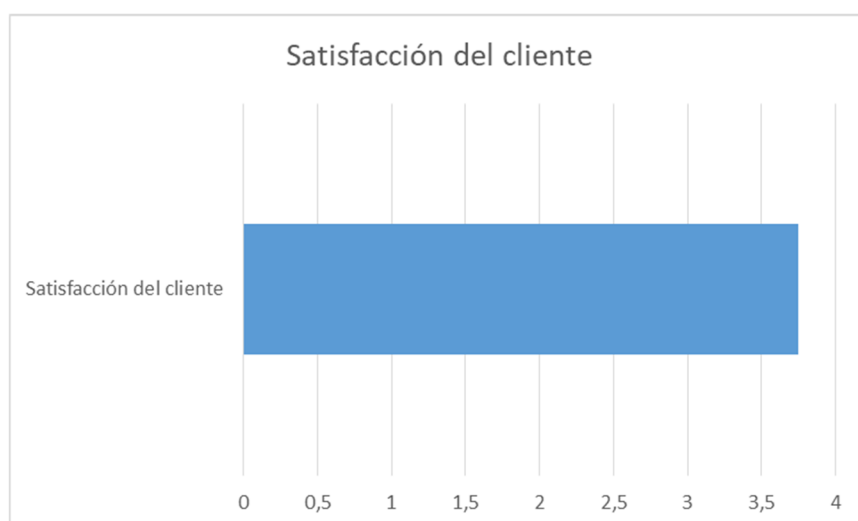


Figura 24. Satisfacción del cliente

Nota. Elaboración propia (2019).

Análisis de la gráfica satisfacción del cliente de Distribuciones J.R

Estamos completamente seguros que la satisfacción del cliente es en un 90% positiva, pero nuestro problema está en la mención de este aspecto ya que nos hace falta formas y medios de investigación que nos arrojen resultados más certeros y veraces.

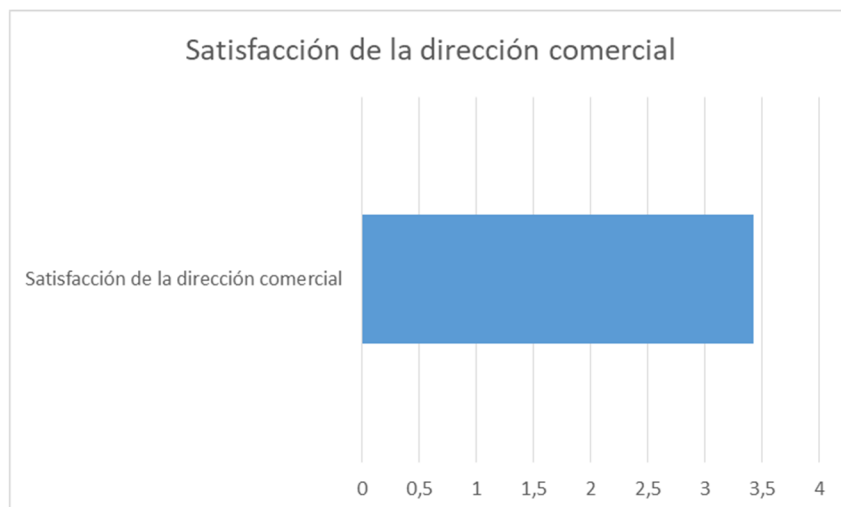


Figura 25. Satisfacción de la dirección comercial

Nota. Elaboración propia (2019).

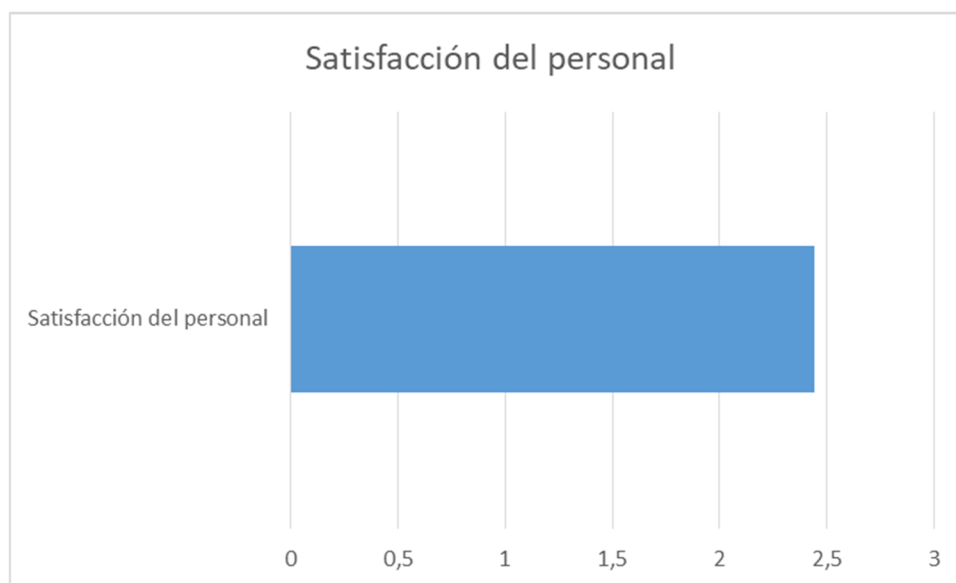


Figura 26. Satisfacción del personal

Nota. Elaboración propia (2019).

Análisis de la gráfica satisfacción del personal de Distribuciones J.R

Por los cambios generacionales en la gerencia, se ha tenido mucha rotación de personal que venía acostumbrada a cierto ritmo de trabajo y ciertos aspectos. Muchos de ellos no están de acuerdo con las modificaciones y cambios que se están desarrollando. Es importante empezar a

escucharlos para de allí sacar aspectos positivos que contribuyan al mejoramiento continuo de la compañía.

13. Mejora continua

13.1. ¿Qué es mejora?

Mejora es la creación de un cambio para el beneficio de una organización o el logro de los niveles de rendimiento, la mejora es una ruptura donde el proceso es inicial de la mejora continua.

13.2. ¿Qué es calidad?

La calidad puede referirse a diferentes aspectos de la actividad de una organización: el producto o servicio, el proceso, la producción o sistema de prestación del servicio o bien, entenderse como una corriente de pensamiento que impregna toda la empresa.

La calidad maneja diferentes etapas las cuales no significan la extinción de la anterior, si no su integración como una parte de la nueva etapa.

1. **Calidad del producto:** la cual hace la inspección final del producto y acabados.
2. **Calidad de procesos:** Es la que se encarga del control de la calidad, control de todas las fases del proceso, la inspección de muestras y el departamento de calidad.
3. **Calidad Integral:** Esta se encarga del aseguramiento de la calidad basada en la prevención y la responsabilidad de todos los departamentos.
4. **Calidad Total:** Se encuentra la mejora continua, donde se manejan todas las actividades, procesos y personas, la función principal de este ítem es el cliente quien nos da la perspectiva de mejorar el producto.

Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio, que confiere su aptitud para satisfacer las necesidades dadas. [Instituto Alemán para la Normalización, DIN 55 350-11, 1979].

Al reducir los costos la organización puede tener menos reprocesos, pero se deberá bajar también los precios de los productos por consecuencia de esto ya que se bajaría la productividad, pero de igual manera si se tiene un producto innovador y con un precio asequible el mercado reconoce la marca creando la confiabilidad hacia los productos de la fábrica u organización donde esto puede dar una presencia sobresaliente en el mercado.

13.3. ¿Mejora continua?

Es un enfoque para la mejora de procesos operativos que se basa en la necesidad de revisar continuamente las operaciones de los problemas, la reducción de costos oportunidad, la racionalización, y otros factores que en conjunto permiten la optimización.

Es mayormente aplicada de forma directa en empresas de manufactura, debido en gran parte a la necesidad constante de minimizar costos de producción obteniendo la misma o mejor calidad del producto, porque como sabemos, los recursos económicos son limitados y en un mundo cada vez más competitivo a nivel de costos, es necesario para una empresa manufacturera tener algún sistema que le permita mejorar y optimizar continuamente, se maneja el ciclo PHVA o círculo DEMING, donde este resume la manera de pensar y resolver problemas que debe tener alguien que sea parte de un proceso ya que; **Planea (Plan)** lo que va a hacer para optimizar, **Ejecuta (Do)** paso a paso su estrategia, **Verifica (Check)** mediante indicadores de gestión o medición de variables que se están obteniendo los resultados esperados, **Actúa (Act)** de acuerdo a los valores de las mediciones que está obteniendo para corregir o continuar por el mismo camino y empezar nuevamente el ciclo ya sea para seguir mejorando o lograr los objetivos planteados en un principio.

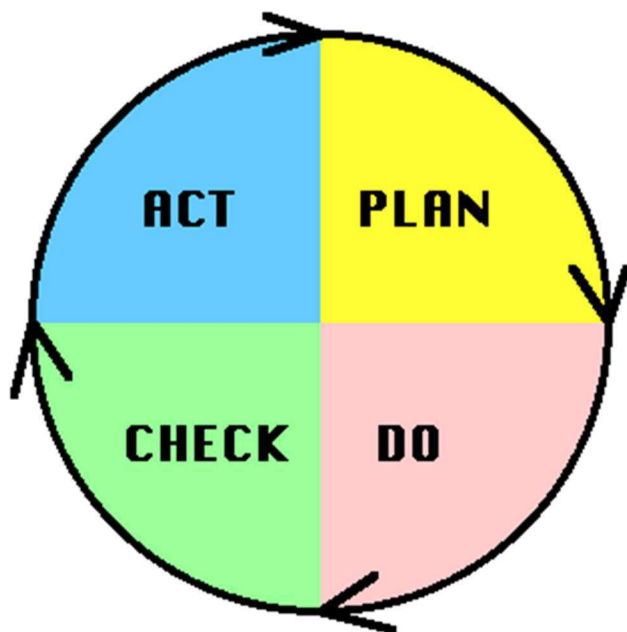


Figura 27. Circulo Deming

Nota. Paul Arveson (2014).

En este sentido las empresas, implementan sistemas de gestión de la calidad y normas ISO. Algunas de las herramientas usadas incluyen el estudio de satisfacción de los clientes, algunas acciones preventivas y correctivas para todo el proceso.

Hay que destacar que la base del éxito de dicho proceso de mejoramiento es el establecer adecuadamente las políticas de calidad, definir con claridad y precisión las características de los productos o servicios que sean ofrecidos a los clientes, lo que se espera de los trabajadores, entre otras medidas. En general esta política amerita del compromiso de todas las áreas de la organización.

Mejora continua, según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.(Deming,1996).

Define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierren la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.(Kabboul,1994).

Para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, mejora continua.(Harrington,1993).

Este ciclo permite la renovación, el desarrollo, el progreso y la posibilidad de responder a las necesidades cambiantes del entorno, para dar un mejor servicio o producto a los clientes o usuarios.

13.4. Implementación de las herramientas de calidad

Herramienta 5 porqué:

La compañía distribuciones J.R., para buscar el problema raíz y atacarlo de fondo, se utilizará la herramienta de los 5 porqué para buscar la raíz que se debe atacar para poder solucionar los problemas colaterales que se están generando por el problema raíz. Para ello primero se debe entender el concepto teórico de la herramienta de los 5 por qué.

Los 5 porqué, se utiliza por primera vez en Toyota durante la evolución de sus metodologías de fabricación. Es un método basado en realizar preguntas para explorar las relaciones de causa-efecto que generan un problema en particular.

El objetivo final de los 5 Porqué es determinar la causa raíz de un defecto o problema.

Un ejemplo sencillo para entender esta herramienta es:

Mi celular no prende. (el problema)

1. ¿Por qué no prende? Porque la batería está muerta.
2. ¿Por qué la batería está muerta? Porque sufrió un corto.
3. ¿Por qué sufrió el corto? Porque se tuvo mala manipulación.
4. ¿Por qué se tuvo mala manipulación? Porque no se leyó el manual de manipulación de la batería o está fuera de su tiempo útil de vida.
5. ¿Por qué paso tan rápido la vida útil? Porque no estoy llevando las indicaciones recomendadas por el fabricante. Fuente: elaboración propia.

Ahora analizamos La herramienta de los 5 porqué aplicada a la compañía distribuciones JR:

1. ¿Por qué se ha limitado el crecimiento interno o se ha ralentizado este proceso?:
Falta de planeación y organización de los procesos.
2. ¿Por qué no se ejecuta una planeación adecuada?
Falta de conocimiento del tema, tiempo y dinero
4. ¿Por qué la mano de obra esta subutilizada?
Las organizaciones tienen procesos débiles y no documentados
5. ¿Por qué la organización tiene procesos es débil?
Porque los dirigentes y socios tienen desconocimiento de las normas de calidad.
6. ¿por qué los dirigentes y socios tienen desconocimiento?
Porque tienen poca capacitación del proceso, la compañía es familiar y no se ha generado este interés por parte de la gerencia.

7. ¿Por qué no tiene una buena capacitación de los procesos?

Porque no han implementado un sistema de gestión de calidad que los guíe en este tema y con ello mejoren su operación y la calidad del servicio brindado.

8. ¿Por qué un sistema de gestión de calidad?

Porque la implementación de un sistema de gestión de calidad permitirá que Distribuciones JR genere procesos fuertes, que cambie la visión de su empresa a un concepto más globalizado y generar valor agregado a sus clientes.

Con esta herramienta se concluye que el problema raíz es la falta de implementación de un sistema de calidad, donde al incorporarlo la empresa, llevaría mayor control de sus procesos y una mayor dirección hacia los objetivos deseados.

Se corrige el árbol de problemas quedando de la siguiente manera.

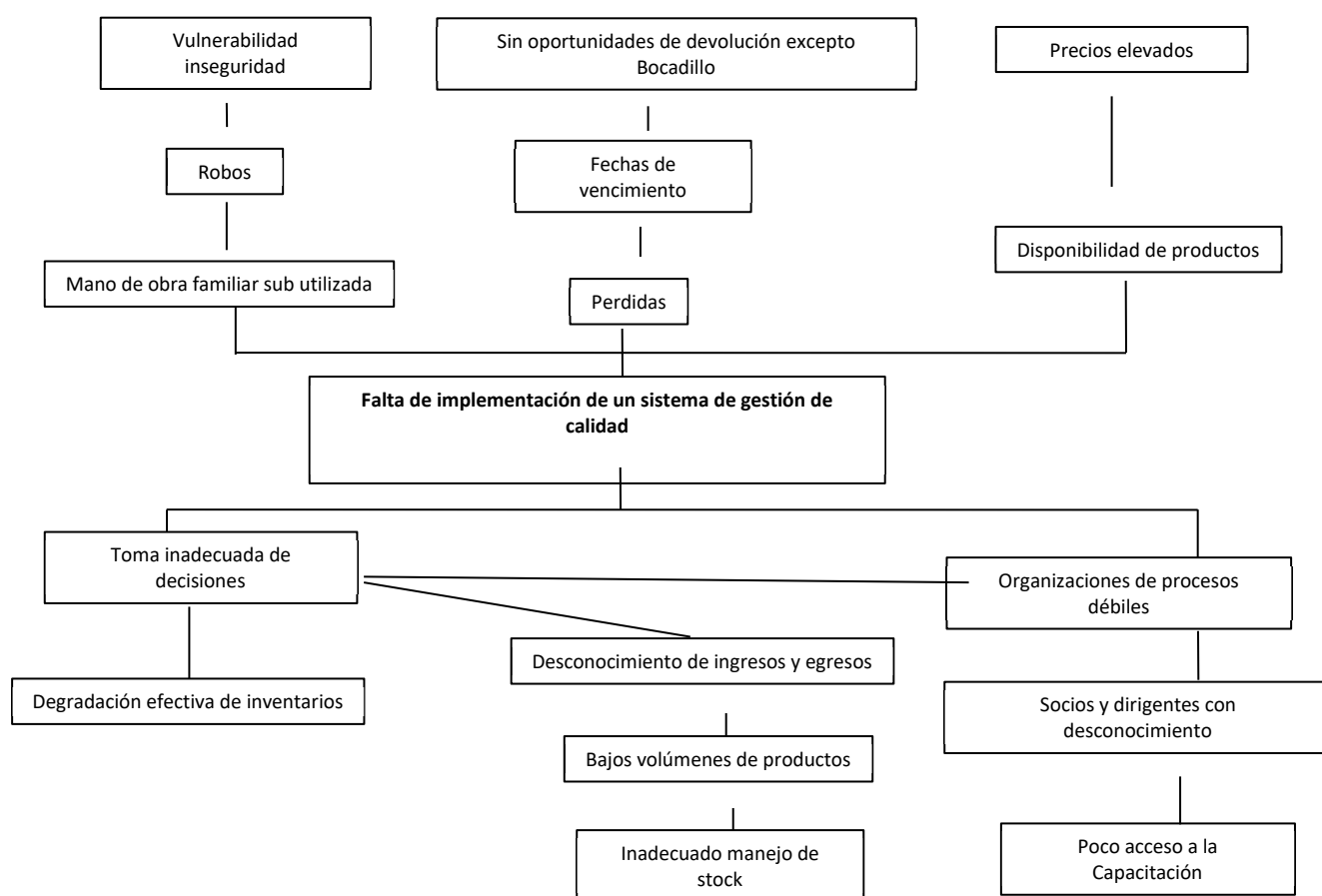


Figura 28. Corrección árbol de problemas

Nota. Elaboración propia (2019).

Con esta herramienta los 5 porqué, nos muestra los problemas que tiene la empresa y con ello, se realiza una búsqueda de herramientas para el mejoramiento y solución de los problemas encontrados y proponiendo a la empresa implementar un sistema de gestión de calidad, para la mejora de sus procesos y llevar un adecuado control de la empresa entregando productos y servicios de calidad.

Las 5's

La empresa como se evidencio en la **Figura 2. *Árbol problema***, concluimos que, para dar la mejora a los problemas generados por la no implementación de un sistema de gestión de calidad, se usará en primera medida y como primer análisis la herramienta de las 5's, la cual nos permitirá generar un primer diagnóstico de la organización de compañía y con ello generar las primera acciones de mejora.

Para llevar a cabo esta herramienta debemos saber de qué se trata:

Las 5's es una de las herramientas menos costosas y una de las más efectivas, de que se trata es un técnico japonés y que basa en 5 fases o etapas fáciles de entender, tanto se puede emplear en una empresa como en la vida cotidiana, pero se debe tener un gran compromiso tanto como por parte de la empresa como parte individual para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos y alcanzar el éxito deseado.

Las 5's son:

Seiri (eliminar)

En esta etapa se encarga de clasificar y eliminar los elementos que no se han necesarios para el funcionamiento de la empresa, con ello se busca reducir despilfarros, transportes innecesarios, menor inventario, tiempo para encontrar lo que se necesite.

En la empresa distribuidores Jr. encontramos que hace falta clasificar los inventarios ya que no se encuentra clasificada es porque ello que no tienen un buen control de las entradas y salidas de

las materias primas o del stock que poseen, ocasionando que se pierda espacio almacenando productos ya caducados o elementos innecesarios.

Al implementar la primera etapa buscamos eliminar esos problemas clasificando los elementos que se han esenciales para el buen funcionamiento de la empresa, y los elementos que no aporten se busca la manera de no perder todo, se podrá poner a la venta o entregarlos para el reciclaje, con ello buscamos una organización adecuado en los inventarios y en las oficinas así se llevara un control y en tiempo real con lo que cuenta la empresa.

Seitán (ordenar)

Esta etapa consiste en darle un orden y organización a los recursos necesarios del proceso productivo, con ello se busca disminuir los tiempos a la hora de encontrar los recursos que necesitemos.

La empresa distribuidora Jr. al ver clasificado los inventarios, los ordenara con el método PEPS que consiste en darle salida primero a los productos que se adquirieron primero, por lo tanto, los productos se rotaran de una manera más controla evitando, que almacenemos productos caducados.

Seiso (limpieza e inspección)

En esta etapa se busca limpiar e inspeccionar el lugar de trabajo para ir en búsqueda de defectos, para poder anticiparlos y darle las medidas correctivas que se han necesarias para que no ocasione ningún problema.

La empresa al ser un distribuidor de alimentos tiene que estar constantemente en limpieza ya que son productos para el consumo animal y humano.

Seiketsu (estandarizar)

Esta etapa consiste en estandarizar lo conseguido en las fases anteriores, para que al llegar un nuevo empleado la empresa cuento con instrucciones técnicas de modo que le permita al empleado consultar como hacer las labores encomendadas.

A la empresa se le sugiere crear brigadas de aseo o elaborar unas instrucciones técnicas donde señale como debe ir organizado el inventario cada cuanto se debe hacer la limpieza, y como debe

tener organizado su lugar de trabajo, y la empresa se encargará de hacer un seguimiento continuo y de manera medible de las acciones realizadas.

Shitsuke (disciplina)

El objetivo de esta fase es hacer que las acciones derivadas de las fases anteriores se automaticen y se convierta en una acción más del proceso productivo. (ingenieriaindustrialonline, s.f.).

La distribuidora Jr., realizara inspecciones para ver correcciones preventivas.

Las 5's son un proceso de mejora continua, es una herramienta sencilla de entender no hay que tener conocimientos elevados, pero si implica una gran disciplina y constancia por parte de todos los empleados, es allí donde nos debemos enfocar en formar a los empleados a que tengan sentido de pertenencia, se debe agregar que al implementar esta herramienta los beneficios que se adquieren son:

- Aumento de la seguridad laboral.
- Eliminación de desperdicios.
- Proveer un proceso para la mejora continua.
- Contribución a desarrollar buenos hábitos a los empleados.

Por lo tanto, la empresa distribuidores Jr. al implementar las 5's se espera que solucione el problema de inventarios que se venía efectuando, además de reducir perdidas por el método PEPS, ocasionando un mejor control y manejo de los mismo.

14. Seguimiento y medición de la calidad

14.1. Introducción

El presente documento pretende estructurar de acuerdo al mapa de procesos de la empresa Distribuciones JR SAS, conforme a los requisitos de la norma ISO 9001:2015, definir los indicadores por proceso que se deben manejar para generar la medición y el seguimiento de cada proceso; con ello impactar la organización de forma interna para la toma de decisiones y así ajustar los procesos a las necesidades de los clientes y de la compañía distribuciones J.R buscando mejorar la competitividad, la minimización costos innecesarios y optimizar progresivamente los recursos.

La organización objeto de estudio es una comercializadora de productos de consumo masivo y abarrotes, el equipo investigador conto con el apoyo de la gerencia general y su grupo de colaboradores, permitiendo la identificación de procesos, necesidades, problemática y riesgos, de esta manera poder estructural el sistema de gestión de calidad para los procesos misionales de la empresa y así definir sus indicadores.

14.2. Objetivo general

Generar un tablero de indicadores y fichas técnicas de los mismos, para implementar la medición de ciertos aspectos importantes de cada proceso que nos ayudaran a identificar riesgos de los procesos que con el tiempo podemos trabajar en pro de generar ciclos de mejora continua.

14.3. Objetivos específicos

- Generar un tablero de indicadores que nos permita visualizar mejor el proceso de seguimiento y medición de los mismos.
- Crear las fichas técnicas de cada indicador.
- Implementar a futuro con previa autorización de la compañía la medición de estos indicadores.
- Identificar los riesgos y analizar los indicadores para tomar decisiones sobre los procesos.
- Crear ciclos de mejora continúa correlacionados con la información que nos arroje el seguimiento y la medición de los indicadores.

14.4. Misión

Distribuimos productos de consumo masivo, satisfaciendo las necesidades del cliente a través de la calidad de nuestros productos, servicio personalizado, eficiencia y rentabilidad, con responsabilidad frente a nuestros proveedores, al estado y a la sociedad en general.

14.5. Visión

Ser una empresa líder en la distribución, ofreciendo estándares de calidad de nuestros servicios, ya que contamos con personal calificado a quienes ofrecemos grandes oportunidades de desarrollo personal y profesional en ampliación de conocimiento para dar de nuestra empresa el mejor servicio y garantizarlo.

Por cada proceso se presentan las siguientes caracterizaciones con sus respectivos indicadores inmersos en los formatos.

14.7.2. Caracterización del proceso de gerencia.


 CARACTERIZACIÓN PROCESO GERENCIA						
OBJETIVO: Establecer el direccionamiento y planeación necesaria para asegurar la eficacia y mejora del Sistema de Gestión de Calidad de Distribuidora JR						
ALCANCE DEL PROCESO: Inicia con la definición de lineamientos y directrices estratégicas, hasta la revisión por la dirección y toma de acciones para la mejora, de acuerdo con el nivel de eficacia del Sistema.						
ENTRADAS		PROCESO			SALIDAS	
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	CICLO	REQUISITO	SALIDAS	CLIENTE
Proceso de dirección	Resultado de análisis del contexto interno y externo	Realizar la planeación estratégica	P	4 5 6 7.5	Objetivos políticos procesos roles y responsabilidades Alcance SGC Riesgos y oportunidades Cambios Mapa de procesos	Todos los procesos
Proceso de dirección	Objetivos estratégicos Resultado de auditorías Acciones de seguimiento	Analizar la información recopilada del SGC para verificar su eficacia. Determinar acciones necesarias para el mantenimiento y mejoramiento del SGC.	H	8 7	Asignaciones de recursos a los diferentes procesos	Todos los procesos
	Resultado de satisfacción del cliente Resultado conformidad de producto Resultados de riesgos y Planes de mejora	Analizar la información	V	9 7.5	Planes de mejora o de acción	Todos los procesos
		Implementar mejoras	A	10 7.5	Eficacia de la mejora	Todos los procesos
INDICE	NUMERO TOTAL DE EMPLEADOS / NUMERO DE EMPLEADOS QUE EN LAS EVALUACIONES NO CONOCEN LA MISION Y VISION DE LA COMPAÑIA		TIEMPO PROMEDIO DE ENTREGA / TIEMPO PROGRAMADO DE ENTREGA Y SE MULTIPLICA * 100			
META	TODOS LOS INSUMOS DEBEN ESTAR EN OPTIMAS CONDICIONES PARA SU ENTREGA AL CLIENTE FINAL			EL TIEMPO DEBE ESTAR ENTRE 1 A 3 DIAS POR INFORME DE GESTION		

Figura 30. Caracterización proceso de gerencia con indicadores

Nota. Elaboración propia (2019).

14.7.3. Caracterización del proceso de compras.


		CARACTERIZACIÓN PROCESO COMPRAS				
OBJETIVO: Seleccionar y evaluar proveedores de productos abarrotes de manera que cumplan los estándares de calidad y satisfacción al cliente						
ALCANCE DEL PROCESO: Cubre todas las actividades de selección, evaluación a proveedores, Cubre todas las actividades de Planificar, ejecutar, controlar y hacer seguimiento de los compras de productos de abarrotes de la organización.						
ENTRADAS		PROCESO			SALIDAS	
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	CICLO	REQUISITO	SALIDAS	CLIENTE
Proceso de dirección	Mision y vision Objetivos politicas procesos roles y responsabilidades Alcance SGC Riesgos y oportunidades Cambios	Realizar la planeación del proceso (Compras)	P	4 5 6 7.5	Objetivos Riesgos y oportunidades Responsables autoridades Roles Cambios Criterios y metodos	Proceso de Compras Proceso de dirección
	Solicitudes de compras listado de inventarios	Mantener actualizado el listado de proveedores solicitar cotizaciones Evaluar cuadros comparativos	H	8 7	Ordenes de compras proveedores seleccionados Solicitud de materiales	Proceso logistico
proceso comercial Proceso de Compras Proceso de direccionamiento Proceso Gerencial	Resultado de satisfacción del cliente Resultado conformidad de producto Datos del proceso (indicadores de las compras) Resultados de riesgos y oportunidades Resultados de la auditoria Resultado de la revision por la dirección	Analizar la información	V	9 7.5	Planes de mejora o de acción	Proceso de direccionamiento Proceso de Compras
Proceso de direccionamiento proceso de Compras	Planes de mejora aprobados	Implementar mejoras	A	10 7.5	Eficacia de la mejora	Proceso de direccionamiento Proceso de Compras
INDICE	LOS DIAS REALES QUE SE DEMORO LA ENTREGA / DIAS ESTABLECIDOS EN LA ORDEN DE COMPRA			PEDIDOS TOTALES SIN PROBLEMAS / PEDIDOS QUE PRESENTARON INCONVENIENTES * 100		
META	EL INDICADOR DEBE ESTAR ENTRE 0 A 1 PARA GARANTIZAR QUE SE ESTE REALIZANDO LAS ENTREGAS EN LOS TIEMPOS DEBIDOS.			TODOS LOS INSUMOS DEBEN ESTAR EN OPTIMAS CONDICIONES PARA SU ENTREGA AL CLIENTE FINAL		

Figura 31. Caracterización proceso de compras con indicadores

Nota. Elaboración propia (2019).

14.7.4. Caracterización del proceso comercial.


		CARACTERIZACIÓN PROCESO COMERCIAL				
OBJETIVO: Garantizar la toma correcta de los pedidos por parte de los clientes y asegurar su servicio						
ALCANCE DEL PROCESO: Inicia desde la necesidad de compra del cliente hasta la medición de la satisfacción al cliente						
ENTRADAS		PROCESO			SALIDAS	
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	CICLO	REQUISITO	SALIDAS	CLIENTE
Proceso de dirección	Mision y vision Objetivos politicas procesos roles y responsabilidades Alcance SGC Riesgos y oportunidades Cambios	Realizar la planeación del proceso (Comercial)	P	4 5 6 7.5	Objetivos Riesgos y oportunidades Responsables autoridades Roles Cambios Criterios y metodos	Proceso Comercial Proceso de dirección
Proceso comercial	Presupuesto de ventas Listados de clientes visita y seguimineto de clientes orden de compra	Desarrollo del plan de ventas Atender los requerimientos de los clientes durante el avance del proyecto Realizar informes mensuales de ventas	H	8 7	Informe de ventas visita comercial pedidos informes de ventas	Todos los procesos
Proceso comercial Proceso de Compras Proceso de direccionamiento Proceso Gerencial	Resultado de satisfacción del cliente Resultado conformidad de producto Datos del proceso (indicadores comerciales) Resultados de riesgos y oportunidades Resultados de la auditoria Resultado de la revision por la dirección	Analizar la información	V	9 7.5	Planes de mejora o de acción	Proceso de direccionamiento Proceso Comercial
Proceso de direccionamiento Proceso comercial	Planes de mejora aprobados	Implementar mejoras	A	10 7.5	Eficacia de la mejora	Proceso de direccionamiento Proceso comercial
INDICE	TOTAL DE CLIENTES / CLIENTES SATISFECHOS			TOTAL DE CLIENTES/ CLIENTES NUEVOS POR MES		
META	FIDELIZAR AL CLIENTE			ADQUIRIR 3 CLIENTES POR MES.		

Figura 32. Caracterización proceso comercial con indicadores

Nota. Elaboración propia (2019).