

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA QUE ORIENTAN LA IMPLEMENTACIÓN  
DEL SISTEMA DE CALIDAD EN LA EMPRESA NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S.

HABIB OLIVELLA CARLOS EDUARDO  
MONTEALEGRE MEDINA MARÍA CAMILA  
TORRES SERNA DAVID ALEJANDRO

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE LA CALIDAD  
BOGOTÁ D.C

2017

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA QUE ORIENTAN LA IMPLEMENTACIÓN  
DEL SISTEMA DE CALIDAD EN LA EMPRESA NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S.

HABIB OLIVELLA CARLOS EDUARDO  
MONTEALEGRE MEDINA MARÍA CAMILA  
TORRES SERNA DAVID ALEJANDRO

Asesor de trabajo  
PRADA VARGAS CAROLINA

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

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE LA CALIDAD  
BOGOTÁ  
2017

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

## **Dedicatoria**

Este trabajo está dedicado en primer lugar a Dios quien nos ha permitido cursar, aprender y poner en práctica los conocimientos adquiridos en nuestras prácticas profesionales.

A nuestros maestros que con su dedicación y profesionalismo nos dieron las bases para consolidar este trabajo investigativo.

A nuestras familias por su apoyo incondicional en nuestro proceso formativo.

Habib Olivella Carlos Eduardo  
Montealegre Medina María Camila  
Torres Serna David Alejandro

## **Agradecimientos**

Gracias a Dios por permitirnos conocernos y complementar nuestras experiencias en torno a este trabajo investigativo.

Gracias a nuestras familias que brindaron los espacios y nos dieron su apoyo para cumplir nuestros sueños.

Gracias a nuestros docentes que apoyaron la consolidación de conocimientos y nos mostraron de manera profesional como emplearlos en nuestro contexto.

Gracias a la Ingeniera Carolina Prada Vargas quien complementó nuestra práctica con su experiencia y calidad humana.

Habib Olivella Carlos Eduardo  
Montealegre Medina María Camila  
Torres Serna David Alejandro

## **Resumen**

El proyecto fue desarrollado en la empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S, dedicada a la generación de vallas publicitarias, partiendo de la realización de un diagnóstico inicial, donde la información obtenida se analiza y se generan propuestas de mejoramiento mediante la utilización de herramientas de gestión de calidad, que permitan a futuro a la empresa implementar un sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2015.

Palabras claves: Gestión, procesos, mejoramiento, calidad, plan de acción.

## Contenido

Introducción .....	8
Justificación .....	9
1. Caracterización de la empresa o lugar donde se desarrolla el trabajo integrador .....	10
1.1. Ubicación .....	10
1.2. Tamaño (sedes, personal).....	10
1.3. Portafolio de productos o servicios.....	10
1.4 Políticas de la empresa.....	10
1.5 Breve historia del NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S.....	11
1.6 Descripción de los clientes.....	12
1.7 Sello de calidad en productos .....	12
1.8 Reconocimientos.....	12
1.9 Actividades de exportación.....	12
1.10 Certificación de sistemas de gestión de calidad.....	12
2. Descripción del problema .....	7
2.1 Pregunta problema .....	7
3. Objetivos .....	8
3.1 Objetivo general.....	8
3.2 Objetivos específicos .....	8
4. Antecedentes investigativos y conceptuales .....	9
5. Metodología .....	11
6. Énfasis.....	12
9. Neuromarketing .....	15
9.1 Caracterización del cliente.....	15
9.1.1 Aspectos demográficos.....	16
9.1.2 Características y hábitos de compra.....	17
9.1.3 Poder de decisión del cliente en el desarrollo de la compra.....	18
9.1.4 Elaboración propuesta de mejora en la calidad del servicio .....	18
9.1.5 Determinación de la estrategia y descripción de las acciones a seguir.....	19
9.1.6 Actividades .....	19

9.1.7 Implicación del neuromarketing en las acciones planteadas. ....	20
9.1.8 Costeo de la propuesta. ....	20
9.2 Excelencia directiva .....	22
9.2.1 Propuesta del plan de mejoramiento. ....	23
9.2.2 Autoevaluación de la empresa revisión de autoevaluación según modelo EFQM. ....	23
9.2.3 Análisis de los resultados del informe de autoevaluación de la organización. ....	23
9.3 Caracterización de 5 procesos de la organización. (diseño y gestión de procesos).....	26
9.3.1 Identificación de los procesos. ....	27
9.4 Calidad, competitividad e innovación.....	28
9.5 Calidad y responsabilidad social.....	31
9.6 Verificación estratégica de la calidad .....	32
9.7 Seguimiento y medición de la calidad .....	33
9.7.1 El seguimiento y medición en la organización objeto de estudio. ....	33
9.8 Mejora continua de la calidad .....	36
9.8.1. Plan de mejoramiento en la atención al cliente en la empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S .....	43
Conclusiones y recomendaciones .....	54
Referencias.....	55
Lista de tablas .....	57
Lista de figuras.....	58
Lista de anexos.....	59
Anexos .....	60

## **Introducción**

La presente investigación está enfocada en la realización del análisis del contexto estratégico de la empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S, ubicada en la ciudad de Bogotá. Esta empresa se dedica a la publicidad móvil mediante la utilización de carros y/o moto vallas. Este análisis es el punto de partida para establecer la necesidad de actuar frente a las dificultades que presenta en su cotidianidad y proponer las acciones necesarias para implementar la mejora continua mediante las herramientas de gestión de calidad tales como: el direccionamiento estratégico, el enfoque basado en procesos, la caracterización de procesos, la medición de indicadores de gestión, la verificación de resultados a través de auditorías internas. Las herramientas de gestión de calidad anteriormente descritas se basan en el ciclo de Deming (PHVA), y se finaliza con la propuesta de un Plan de Mejoramiento que puedan implementar para ser una organización con y para la excelencia.

Al final del proyecto se encuentra un diagnóstico de referencia para establecer el grado de cumplimiento de la norma ISO 9001: 2015, el cual se ejecutó con el propósito de darle un punto de referencia a la empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S, para que inicie con su proceso de implementación de la norma y así lograr su certificación.

## **Justificación**

En las últimas décadas, la globalización del mercado trajo como efecto el uso de conceptos de calidad y mejora continua generando competitividad debido a los tratados de libre comercio que se firmaron por parte del Estado Colombiano con otros países y la estandarización de normas como las ISO a nivel mundial. Éstas, han obligado a las empresas nacionales a dar un salto a gran escala para adoptar estos conceptos y prácticas de mejora continua en su quehacer.

Durante la realización del diagnóstico inicial a la empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S, se evidenció que es una microempresa con muy buenos productos y servicios, la cual tiene oportunidades de mejora tales como: a nivel de procesos, la prestación de sus servicios y la realización de sus productos. Por otra parte, la gerencia general asimila la aplicación de herramientas de gestión de calidad como la oportunidad de mejorar sus servicios, al igual que marcar la diferencia como la única empresa con gestión de calidad y mejora en el mercado local.

Por esta razón, surge la necesidad de realizar el proyecto de investigación de la Especialización en Gerencia de la Calidad en esta empresa, ya que como gerentes de calidad se pueden proponer acciones de mejora mediante la aplicación de herramientas de gestión de calidad, con el propósito que con el mejoramiento continuo, logre cada día ser más competitiva frente el mercado nacional, y así ser ejemplo a otras empresas locales que pueden enfocar sus esfuerzos a gestionar sus procesos, proyectos y productos con calidad.

## **1. Caracterización de la empresa o lugar donde se desarrolla el trabajo integrador**

### **1.1. Ubicación**

La empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S se encuentra ubicada en la dirección es Calle 70 # 110A -17, en el barrio Villas del Dorado en la localidad de Engativá, ciudad Bogotá D.C; Colombia.

### **1.2. Tamaño (sedes, personal)**

NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S cuenta con una sede principal en la ciudad de Bogotá en la cual laboran 36 empleados.

### **1.3. Portafolio de productos o servicios**

Los Productos y Servicios prestados por NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S son los siguientes:

- Avisos luminosos y display neón.
- Vallas fijas en neón y vallas en pantalla LED.
- Vallas Móviles para vehículos y motocicletas.
- Impresiones digitales.
- En la parte digital se prestan servicios de nuevos medios, lo cual abarca diseño en multimedia y audiovisual.

### **1.4 Políticas de la empresa**

A través del liderazgo y las buenas conductas NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S. creará una alianza con el trabajador de tal manera que este se vea involucrado y comprometido con el fomento del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) permitiendo que esta conducta operar eficazmente.

Lo cual sitúa a la alta Dirección al logro de los siguientes objetivos:

- Mantener una mejora continua en la prestación de los servicios enfocados a la satisfacción del cliente.
- Comunicar las políticas y objetivos de calidad con la finalidad de la participación de sus trabajadores.
- Asegurarse que los trabajadores se encuentren plenamente identificados con la política de calidad.
- Decidir sobre las acciones de mejoras identificadas.
- Asegurarse de que el sistema de Gestión de la Calidad se esté aplicando de manera correcta para alcanzar los objetivos propuestos por la organización.
- Revisar periódicamente el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

### **1.5 Breve historia del NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S**

Es una empresa legalmente constituida con más de 10 años de experiencia en el mercado colombiano, fue creada con la finalidad de interpretar y plasmar las necesidades comerciales de los clientes y público en general a través de la asesoría, planificación, producción y montaje de medios publicitarios para ambientes internos y externos.

NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S ha crecido a un ritmo acelerado ampliando su portafolio de servicios y productos, adecuándose a los continuos cambios tecnológicos y tendencias publicitarias para satisfacer la demanda del mercado nacional.

Es así, como en un inicio pasó de tener un pequeño taller para la realización de avisos de neón, a amplias y dotadas instalaciones, donde cuentan con los últimos equipos para la fabricación de avisos luminosos, impresión digital en gran formato y una flotilla de vallas móviles.

Actualmente se ha destacado por su labor y compromiso, generando soluciones a la demanda de productos y/o servicios que dan soporte a las diversas actividades publicitarias, lo a que su vez le ha permitido adecuarse a los continuos cambios y tendencias de difusión de información.

## 1.6 Descripción de los clientes

Los clientes de NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S están constituidos por empresas interesadas en dar a conocer al público en general sus productos y servicios ofrecidos.

El listado de los clientes es el siguiente:

- Empresas de telefonía Claro y Tigo
- Supermercados ARA
- Banco WWB
- Banco Mundo mujer
- Farmatodo

## 1.7 Sello de calidad en productos

Ninguno.

## 1.8 Reconocimientos

Ninguno.

## 1.9 Actividades de exportación

Ninguna.

## 1.10 Certificación de sistemas de gestión de calidad

No cuentan con un sistema de gestión de calidad en la empresa por tal motivo no tienen certificación de sistemas de calidad.

## 2. Descripción del problema

La empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S debido a su evidente crecimiento como compañía y la necesidad de competir en el mercado con otras empresas publicitarias, tiene el reto de mejorar sus procesos internos y las actividades relacionadas con la cadena de valor que le permitan posicionarse en el sector, que sus clientes tengan respaldo y la satisfacción de cada uno de los servicios ofrecidos.

De acuerdo a una observación realizada se evidencia, deficiencias en el funcionamiento interno de la empresa, los procesos presentan carencia en la información y seguimiento en los mismos, debido a que al contar con poco personal, la responsabilidad cae directamente en el gerente, quien debe ocuparse desde la planeación, pasando por la ejecución y despacho del producto solicitado por el cliente.

De igual manera se aprecia que los procesos no están normalizados y no se cuenta con la información documentada necesaria para conocer el quehacer diario de la compañía lo que dificulta el conocimiento de la operación del personal y de sus funciones.

No se puede realizar trazabilidad ya que no hay información documentada que soporte los procesos y no se tienen registros y evidencias de las actividades realizadas por el personal.

Se observan deficiencias en la comunicación interna de la empresa ya que no están establecidas las líneas y flujo de información, lo que genera dificultades en la toma de decisiones.

Hay poca organización de las áreas de trabajo que dificultan el desarrollo de las actividades y pueden generar riesgos laborales.

### 2.1 Pregunta problema

¿Cómo realizar un diagnóstico y proponer acciones de mejora, que le permitan a la empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S tener elementos para implementar un sistema de gestión de la calidad?

### 3. Objetivos

#### 3.1 Objetivo general

Proponer acciones de mejora mediante la utilización de herramientas de Gestión de Calidad que logren el fortalecimiento de la empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S y que orienten al sistema de gestión de la calidad.

#### 3.2 Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico inicial de la empresa mediante un modelo de excelencia para conocer la situación actual de la misma.

Analizar los resultados obtenidos en el diagnóstico para determinar puntos de mejoramiento en la empresa.

Proponer un plan de mejoramiento para los procesos internos de la empresa mediante la implementación de acciones que eliminen las causas generadoras de falencias y que permitan el mejoramiento continuo.

Orientar a la empresa en el cumplimiento de los requisitos ISO 9001:2015 indispensables la implementación de un sistema de calidad.

#### 4. Antecedentes investigativos y conceptuales

El creciente desarrollo económico e industrial ha impulsado a muchas organizaciones a buscar métodos y alternativas que los ayuden a fortalecerse como organización en cuanto a funcionamiento interno al igual que buscarla forma de satisfacer a sus clientes para que sus negocios sean cada día más exitosos. La implementación de modelos de gestión de la calidad ha llevado a muchas de las organizaciones que los adoptan a lograr una mejora continua en sus procesos que se ve reflejada en la satisfacción de los clientes debido a la realización de productos y servicios de calidad que cumplen con los requerimientos.

Se han realizado una serie de trabajos encaminados a la implementación así como a la mejora de sistemas de gestión en varias organizaciones, como lo plantean López y Roa (2016) en su trabajo “Desarrollo de un sistema de gestión de calidad en la compañía Tecnología Predictiva Kontrolar T.P.K LTDA. Bajo los lineamientos de la NTC ISO 9001:2015” la tesis desarrolla el sistema de gestión de calidad por medio de herramientas de gestión que permitan aumentar la confiabilidad de los servicios prestados. Mediante la tesis se evidencia el análisis de desarrollo de cada uno de los numerales ISO 9001:2015 y la generación de los productos para el cumplimiento de los requisitos obligatorios como son: Mapa de procesos, caracterización de procesos, seguimiento y medición para auditorías, al igual proponen una estructura documental necesaria para soportar el sistema. El principal aporte para el proyecto integrador fue tomar como punto de partida la estructura de sus formatos para el desarrollo de los propuestos dentro del proyecto como lo son fichas de caracterizaciones y metodología para el desarrollo de las auditorías internas.

De igual manera Narváez (2016) realiza su trabajo titulado “Diseño de un sistema de gestión de calidad (SGC) con la norma ISO 9001:2015 para el área de tecnologías de la información de la Universidad politécnica salesiana” En el cual se quiere establecer un sistema de gestión de calidad enfocado en la norma ISO 9001: 2015 que permita por medio del cumplimiento de los requisitos responder efectivamente a la consecución de sus objetivos estratégicos, esto ayudara a aumentar la calidad y mejorar la gestión en sus servicios. El concepto de enfoque basado en procesos es plasmado en acciones que llevan a hablar en términos de uniformidad a toda la compañía al igual que la construcción de la estructura documental en los procesos que aporte valor en la resolución de las necesidades dentro de la empresa, esto complementado con el

seguimiento la medición de estos mismos procesos que llevan a un mejoramiento continuo y permiten el fortalecimiento de la calidad en la prestación de su servicio. Este trabajo aporta al proyecto integrador debido a que el enfoque que presenta dentro del marco de la ISO 9001:2015 da pautas para la guía sobre caracterizaciones de procesos, seguimiento, medición y mejoramiento continuo que pueden ser aplicados a la empresa objeto de estudio.

Dirigiéndose más hacia la aplicación de estos trabajos en el sector de la publicidad se encontró un trabajo Saab (2013) titulado “Diagnóstico, documentación e implementación del sistema de gestión de calidad de la empresa Dinamik publicidad S.A.S. basado en la norma ISO 9001:2008” este se enfoca en la implementación de un sistema de gestión que permita principalmente fortalecer procesos clave que posibiliten obtener ventajas competitivas dándole un valor agregado que permita alcanzar nuevos mercados.(p.4) De igual manera realiza un diagnóstico inicial que busca evaluar el cumplimiento de los requisitos de la norma, continúan con la elaboración de la información documentada necesaria para soportar los procesos y asegurar eficiencia y eficacia del sistema de gestión, involucra también la capacitación del personal con el fin de generar compromiso y cambio en la cultura organizacional y por ultimo genera un plan de seguimiento y verificación del sistema implementado mediante la ejecución de una auditoria interna.

Estos trabajos se relacionan con el proyecto Integrador en curso ya que buscan por medio de propuestas de implementación y mejoramiento de sistemas de calidad hallar alternativas enfocadas en el mejoramiento continuo de la organización que permitan generar un valor agregado ya sea para aumentar la satisfacción del cliente, expansión de mercados o para mejorar procesos propios en las organizaciones.

## 5. Metodología

Para la realización de este trabajo integrador se cumplen una serie de visitas a la empresa que permitirán observar el desarrollo integral del mismo y en las que se hace un diagnóstico inicial de la empresa, con el objetivo de conocer su situación actual y poder detectar cuáles son las debilidades y fortalezas, para así, proponer acciones por medio de herramientas enfocadas en la calidad que permitan el mejoramiento continuo y que son el resultado de cada módulo del plan de estudios de la especialización y que se relacionan a continuación.

Excelencia directiva: Análisis del contexto de la organización basado en un modelo de excelencia EFQM. (En inglés, European Foundation for Quality Management el modelo permite contar con una autoevaluación que se base en análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización.)

Neuromarketing: Caracterización de los clientes

Diseño y gestión de los procesos: Elaboración de formatos de caracterización de los procesos de la compañía.

Calidad, competitividad e innovación: Aplicación de un modelo de innovación que le permita a la empresa posicionarse y ser más competitiva.

Verificación estratégica de la calidad: Verificación de la calidad en los procesos de la empresa y creación de formatos de auditoria interna para que puedan ser utilizados posteriormente cuando logren la certificación.

Seguimiento y medición de la calidad: Herramientas estadísticas o indicadores o análisis de costos de la calidad y de la no calidad.

## 6. Énfasis

En la realización del proyecto se decidió optar por el énfasis de integración de sistemas de calidad, debido a que es bueno para la empresa que después de implementar la norma de calidad ISO 9001:2015 tengan todas las herramientas necesarias para poder integrar otro tipo de normas importantes como la ISO 14001:2015 y la OHSAS 18001:2007, que le permitirán contar con un sistema de gestión integrado, el cual no solo se ocupe de cumplir con los requerimientos del cliente y la calidad de los productos, si no también se preocupe por el respeto y cuidado del medio ambiente y se interese por la salud y seguridad de cada una de los trabajadores apuntando al bienestar de los colaboradores dentro de la empresa.

## **7. Diagnóstico**

Para conocer la situación actual de la empresa y reconocer las necesidades y problemática existente, es indispensable la realización de un diagnóstico inicial que permita ver de forma global la empresa, para ello se ejecutaron una serie de visitas en donde se revisaron como era la estructura, procesos y todos los elementos necesarios para hallar fortalezas, debilidades y poder lograr por medio de herramientas enfocadas en la calidad fortalecimiento y mejoramiento en todos los ámbitos de la empresa, de igual forma se realizó un diagnóstico para establecer con que se contaba y que es lo que la empresa puede empezar a implementar para que en un futuro puede apuntarle a la implementación de un sistema de calidad bajo la norma ISO 9001:2015. (Ver anexo 4)

## **8. Propuestas**

Teniendo como punto de partida la realización del diagnóstico y conociendo las problemáticas a las cuales se enfrenta la empresa se realizan una serie de propuestas por medio de la utilización de herramientas enfocadas en la calidad que permitan dar solución y fortalecer los procesos, buscando el mejoramiento continuo dentro de la empresa, estas fueron desarrolladas en cada uno de los módulos de la especialización y se describen detalladamente desde el numeral 9 del presente documento.

## 9. Neuromarketing

Según Kevin Randall (Director de estrategia de marca e investigación en Movéo Integrated Marketing), define el Neuromarketing como “la práctica de usar tecnología para medir la actividad cerebral en los consumidores para utilizar esa información en el desarrollo de productos y comunicaciones”

El Neuromarketing es la una de las mejores herramientas que se puede utilizar para conocer de manera más profunda todos los deseos del cliente y esta permitirá en el proyecto integrador un enfoque específico para suplir todas las necesidades y deseos del cliente, para ello se tomarán los conceptos fundamentales y los factores a tener en cuenta para conocer a los clientes y compradores y así mismo conocer de manera global las necesidades de NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S y poder utilizar las herramientas idóneas y proponer las acciones adecuadas a los recursos de la empresa para que éstas puedan ser ejecutadas y se permita evidenciar un mejoramiento continuo en los procesos y en la calidad de los servicios prestados.

La utilización del Neuromarketing dentro del contexto del proyecto se basará básicamente en conocer las necesidades y expectativas de NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S, con el propósito de cumplir de la mejor manera y poder posicionar el nombre de la empresa dentro del mercado laboral local y nacional.

Como principal medida se debe realizar una caracterización completa del cliente que permita conocer a fondo las necesidades y expectativas del mismo y que orienten a la cumplirlas con el desarrollo del Neuromarketing y las propuestas realizadas para su aplicación dentro de la empresa.

### 9.1 Caracterización del cliente

Mediante la realización del estudio de Neuromarketing aplicado al cliente NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S se establecen sus características estas se definen e identifican con el propósito de conocer sus necesidades y expectativas frente a los procesos de producción y la calidad de los servicios prestados con el propósito ofrecer las acciones de mejora de la mejor manera, para que la empresa conozca la importancia y necesidad de aportarle al mejoramiento interno de sus procesos y se pueda ver reflejado en la mejora de la prestación de sus servicios.

### 9.1.1 Aspectos demográficos.

NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S es una empresa dedicada a la producción, montaje y distribución de vallas publicitarias, la cual de acuerdo a información del gerente general de la empresa se cuenta con personal de planta en un total de 15 funcionarios, con edades entre los 19 y 50 años, con el 70% de personal masculino.

Los empleados contratados para los procesos de producción y logística son personas de diferentes clases sociales, sin embargo existe una pequeña diferencia de clase social entre el personal administrativo y el personal operativo y logístico siendo estos de clase social medio baja mientras que el personal administrativo es de clase alta.

El nivel de educación también se encuentra de alguna manera marcado dentro de los procesos ya que para los procesos directivos y administrativos se cuenta con personal profesional y técnico y se establece por política de la empresa como requisito obligatorio, mientras que dentro del personal operativo y de logística no se identifica personal profesional ya que en su mayoría son conductores, ensambladores de vallas y repartidores.

El 70% de los empleados de la empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S, viven en matrimonio o en unión libre, lo que define la importancia del factor socio familiar dentro de la empresa y el cual será uno de los principales factores para determinar la estrategia adecuada para lograr persuadir a los empleados de la importancia, de la gestión de la calidad dentro de sus actividades diarias y de sus procesos para lograr la aceptación de las propuestas de mejora y la motivación para su implementación.

El factor socio familiar da el punto de partida para establecer la estrategia a seguir ya que el elemento familia, incluido como sinónimo de empresa y el ejercer los conceptos de cooperación, comprensión, toma de decisiones, compromiso, responsabilidad, liderazgo, planeación, dedicación, tiempo, entre otros, permitirá abordar las emociones de los empleados con el propósito de lograr la aceptación de las propuestas planteadas.

### 9.1.2 Características y hábitos de compra.

Para la empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S, no se tiene definido un hábito de compra frente al producto que se le ofrece mediante el proyecto integrador debido a que anteriormente la empresa no se había visto interesada en la gestión de la calidad y el mejoramiento de sus servicios, mediante entrevista con la gerencia general se pudo percibir el interés inmediato de la implementación de un sistema de gestión de calidad con el objetivo de lograr una certificación y el reconocimiento dentro del gremio como la única entidad certificada, y se identificó quién es la persona encargada y quién decide la realización de las compras dentro de la empresa y es a quién evidenciamos primeramente persuadir de la importancia e impacto que nuestro proyecto causara dentro de su empresa.

Dentro de la empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S es evidente que las compras se realizan según sus necesidades, por esto es impórtate que la estrategia contenga la búsqueda de suplir las necesidades que presenta la empresa dentro de los procesos productivos y la mejora de sus servicios.

Dentro del mercado de proponentes de asesorías para el diseño e implementación de sistemas de gestión de calidad basado en procesos y enfocado a la mejora de servicios y satisfacción de clientes se tiene identificadas empresas como ICONTEC y BUREAU VERITAS, quiénes ofrecen productos estandarizados y con un costo alto de inversión, lo que le dificultaría a la NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S en estos momentos acceder a este servicio y producto, lo que usaría como factor principal para ser atractiva esta propuesta ya que el proyecto como estudiantes de especialización en gerencia de calidad seria la entrega de productos acordes a sus necesidades, de gran utilidad para lograr mejorar sus procesos productivos y la calidad del servicio y con un factor adicional , llamativo para el cliente que es a cero costo económico, ya que solo necesitaríamos disponibilidad para el levantamiento de la información, charlas con el personal para lograr motivación y mesas de trabajo para la entrega de los documentos, al igual de la realización de una auditoria de diagnóstico para evidenciar la implementación y puesta en marcha de las herramientas de gestión de calidad y de la misma manera las acciones de mejoras propuestas.

Otro factor importante es que el producto entregado será de utilidad permanente en el tiempo ya que son documentos modificables acordes a sus necesidades y a la normatividad implementada a futuro.

### **9.1.3 Poder de decisión del cliente en el desarrollo de la compra.**

Para influir en la decisión de compra o de adopción de los productos propuestos dentro de la mediana empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S se establece como estrategia el dar a conocer los problemas identificados dentro de la empresa y la necesidad de las propuestas de mejora y la implementación y aplicación de los productos entregables.

Igualmente se tendrán en cuenta los factores externos e internos como son el entorno cultural como el comportamiento de la cultura de la calidad y el mejoramiento continuo de las medianas empresa como base fundamental para el crecimiento y competitividad dentro de los mercados globalizados y la motivación, aprendizaje y estilo de vida dentro de la cultura de la organización como base fundamental del mejoramiento continuo.

### **9.1.4 Elaboración propuesta de mejora en la calidad del servicio**

La propuesta de mejora para la mediana empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S, está basada en la implementación de buenas prácticas de control de actividades internas y herramientas de gestión de calidad, establecidas mediante la caracterización de los procesos, el diseño e implementación de formatos, la medición de la gestión a través de indicadores, la implementación de acciones de mejora para corregir las desviaciones de la planificación en cada uno de los proceso y la evaluación de la mejora continua mediante auditorías internas.

Estas herramientas de gestión propuestas y las buenas prácticas de control garantizaran la mejora continua en la prestación de sus servicios y mejoran la eficiencia administrativa internamente.

De la misma manera garantiza que NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S se posicione dentro del mercado y permanezca existente para brindar al mercado una oportunidad de trabajo a los

ciudadanos e ingresos tanto a sus empleados como a los propietarios, quienes serán ejemplo ante sus empleados, familiares, conocidos y ciudadanos como grandes empresarios y gerentes.

#### **9.1.5 Determinación de la estrategia y descripción de las acciones a seguir.**

Dar a conocer por parte del grupo de trabajo de profesionales que desarrollan el proyecto, las debilidades que presenta la empresa dentro de sus procesos y las oportunidades de mejora con las que cuenta, mediante el diagnóstico realizado con la herramienta EFQM, a la alta dirección una vez terminada la primera fase del proyecto.

Asistir a la gerencia de NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S en la socialización de la decisión de implementar las acciones de mejora en los procesos internos de la empresa, mediante charlas temáticas en la importancia y los beneficios de las herramientas de gestión de la calidad, una vez la gerencia general toma la decisión de iniciar con el proceso.

Generar y cumplir el cronograma de trabajo para el levantamiento de la información y la implementación de los productos, donde se involucren a todos los funcionarios de la empresa y en cada entrega resaltar el compromiso y dedicación de los trabajadores y los objetivos alcanzados con el propósito de lograr la motivación para seguir el desarrollo y aplicación del proyecto.

#### **9.1.6 Actividades**

Realizar del diagnóstico mediante la herramienta EFQM.

Generar y Entregar de las propuestas de mejora.

Levantamiento de la caracterización de los procesos y mapa de procesos.

Generar y presentar la propuesta de innovación en los procesos de producción y logística.

Levantamiento, implementación y aplicación de la metodología para el desarrollo de las auditorías internas.

Levantamiento y entrega de la metodología para la medición de la calidad.

Levantamiento y entrega de las herramientas para la mejora continúa.

### 9.1.7 Implicación del neuromarketing en las acciones planteadas.

La implicación del Neuromarketing dentro de las acciones planteadas anteriormente se establece a partir que del conocimiento de lo que espera el cliente identificado mediante el Neuromarketing, estas acciones fueron desarrolladas y los objetivos y metas establecidas están fundamentadas netamente en los que nuestro cliente necesita y espera del proyecto.

### 9.1.8 Costeo de la propuesta.

Para la propuesta en la empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S se presentarán unos costos en los cuales están involucradas todas las áreas de la compañía, en donde sugirieron algunos cambios o mejoras para obtener resultados con calidad entre las áreas mencionadas.

Tabla 1.

*Relación de costos.*

<b>Descripción</b>	<b>Costo x mes</b>	<b>Costo total de adecuación</b>
Contratación de una persona para el área de recursos humanos para el manejo de personal y seguimiento de cada uno de los empleados de la compañía	\$ 1.000.000	
Puesto de trabajo computador, Modulo, Papelería Área de recursos humanos.		\$ 1.800.000
Adecuación y organización del área de producción para mejora de la impresión de los diseños y la optimización de tiempo en su producción		\$ 1.500.000
Reuniones para consolidación de información y capacitaciones para la	\$ 120.000	

gerencia en todo lo relacionado de los modelos de implementación		
<b>TOTAL</b>	\$ 1.120.000	\$ 3.300.000
<b>COSTO TOTAL</b>		<b>4.420.000</b>

Nota: Autoría propia.

Los costos mencionados anteriormente se deben a las propuestas y análisis que se le ha realizado a la compañía hasta el mes de mayo de 2017.

Tabla 2.

*Tasa de retorno y proyección de ventas.*

<i>Costos Fijos</i>	<i>Costo</i>	<i>Costos Variables</i>	<i>Costo</i>
pago de empleado	\$ 1.000.000	puestos de trabajos nuevos	1.800.000
Propuesta		adecuación a infraestructura	1.500.000
		capacitaciones	120.000
<b>Total Costo Fijos</b>	<b>\$ 1.000.000</b>	<b>Total Costos Variables</b>	<b>3.420.000</b>
<b>% Rentabilidad</b>	<b>5%</b>		
<b>Estimado Ventas</b>	<b>6.300.000</b>		
<b>Ventas Totales (Fase N°1)</b>	<b>37.800.000</b>		
<b>PE</b>	<b>2.187.500,00</b>		
<b>PE porcentual</b>	<b>35%</b>		

<b>Inversión inicial (I<sub>0</sub>)</b>	<b>5.000.000</b>
<b>V<sub>t</sub></b>	
<b>V<sub>1</sub></b>	1.200.000
<b>V<sub>2</sub></b>	1.500.000
<b>V<sub>3</sub></b>	1.800.000
<b>V<sub>4</sub></b>	2.100.000
<b>V<sub>5</sub></b>	2.800.000
<b>N</b>	4
<b>K</b>	0.28
<b>T</b>	1 Año
<b>TIR=</b>	<b>0.22</b>

Nota: Autoría propia.

## 9.2 Excelencia directiva

EFQM (Modelo European Foundation for Quality) es un modelo de autoevaluación europea de gestión de la calidad, como herramienta permite ver la relación entre los factores de la gestión de la calidad y los resultados de una empresa, el objetivo de la utilización de este modelo de autoevaluación es buscar mejorar la calidad de sus procesos, productos y servicios. (Tarí Guilló, López Gamero, & Molina Azorín, 2007, pág. 203)

Para la aplicación del modelo EFQM en la empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S se planificaron 4 etapas:

Conocimiento de la necesidad y las expectativas de la entidad.

Socialización del modelo con el gerente general y personal administrativo.

Realización de la encuesta formulada dentro del modelo EFQM.

Análisis y comunicación de resultados.

### **9.2.1 Propuesta del plan de mejoramiento.**

La empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S por ser una PYME no cuenta con buenas prácticas de gestión de calidad y los resultados obtenidos a través de la autoevaluación soportan y evidencian la necesidad de la implementación de una herramienta de gestión de calidad para mejorar la calidad de sus procesos al igual que sus servicios y productos.

### **9.2.2 Autoevaluación de la empresa revisión de autoevaluación según modelo EFQM.**

En el proceso de autoevaluación realizado en la empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S, se contó con apoyo de personal involucrado y herramientas necesarias para poder tener las evidencias que nos permitieron ver y analizar las diferentes falencias que tiene cada área, y así poder implementar los planes de mejora.

### **9.2.3 Análisis de los resultados del informe de autoevaluación de la organización.**

Teniendo en cuenta los resultados de la autoevaluación realizada en la compañía se pudo detectar una serie de aspectos que requieren planes estratégicos para poder llegar al mejoramiento continuo dentro de la organización, puntos de mejoramiento se encuentran englobados en los criterios de política y estrategia debido a que la compañía no cuenta con procesos medibles que permitan el seguimiento a los objetivos estratégicos y organizacionales, de igual manera no se tienen definidos procesos clave y responsables únicos para cada proceso lo que hace que la comunicación interna tenga falencias y no se puedan interconectar los procesos. (Ver ilustración 1)

Dentro del criterio alianzas y recursos se detecta que debe haber un enfoque en destinar recursos para el mantenimiento y mejora de sus equipos e instalaciones y que son casi inexistentes los planes de mantenimientos correctivos y preventivos dentro de la compañía, básicamente los recursos van destinados a las necesidades que se presentan diariamente pero no

existe una planeación presupuestal que establezca prioridades panoramas de adquisición de nuevas tecnologías que permitan el desarrollo correcto de las actividades dentro de la empresa.

La compañía presenta grandes falencias dentro del criterio procesos, estos se encuentran delimitados y referenciados en el manual de la calidad con el que cuenta actualmente la organización, pero no se encuentran estructurados y no presenta información documentada que permita el conocimiento como tal de los mismos y el correcto seguimiento de las labores que desempeña cada persona encargada del proceso. Al no tener como tal un sistema documental establecido estos procesos no son trazables y al no tener indicadores estos no pueden ser medibles y no existen seguimientos que permitan evidenciar un mejoramiento continuo dentro de cada uno de los procesos. (Ver ilustración 2)

Al revisar los resultados en cliente y en personal, se detecta que no cuentan con sistemas de recolección de información que les permita conocer sugerencias y oportunidades de mejora que puedan recibir tanto de su cliente interno como del cliente externo esto hace no tengan muy presente las necesidades propias de sus grupos de interés.

Se detectan grandes fallas en el seguimiento a cada acción desarrollada dentro de la compañía, la falta de sistemas de medición de objetivos y de propiamente de indicadores de gestión hacen que no se pueda determinar si se cumple o no con la misión, visión y objetivos dentro de la empresa.

La determinación de planes y acciones de mejoramiento son vitales para que la organización pueda verse envuelta en un ámbito de mejoramiento continuo. Como base de la compañía, hay que establecer y determinar procesos clave y de estos realizar la debida información documentada para tener los soportes necesarios para la realización de manera eficiente de los procesos, de igual manera desde la dirección se deben establecer planes de direccionamiento estratégico que intervengan en cada ámbito de la organización con el fin de establecer en que partes es necesario enfocarse más para poder fortalecer los procesos y el personal que los integran con el fin que haya un engranaje en cada uno de estos y lograr una fuerte consolidación en la organización.

La creación de indicadores de gestión es indispensable ya que estos van a poder evidenciar la eficiencia, eficacia y efectividad que se tiene en cada área y procesos establecidos y va a permitir tomar acciones que ayuden a la mejora y perfeccionamiento en cada aspecto de la compañía.

La integración de encuestas de satisfacción tanto del cliente externo como de los empleados de la compañía y la sistematización y análisis de las mismas van a permitir conocer más las necesidades existentes y permitirán mejorar sustancialmente la comunicación interna que es de vital importancia dentro de la organización. No hay que dejar de lado que cada acción de mejora que se tome debe tener un seguimiento que le permita a la organización determinar y estas mismas actuaron de forma positiva y logro atacar directamente las falencias detectadas en el diagnóstico inicial.

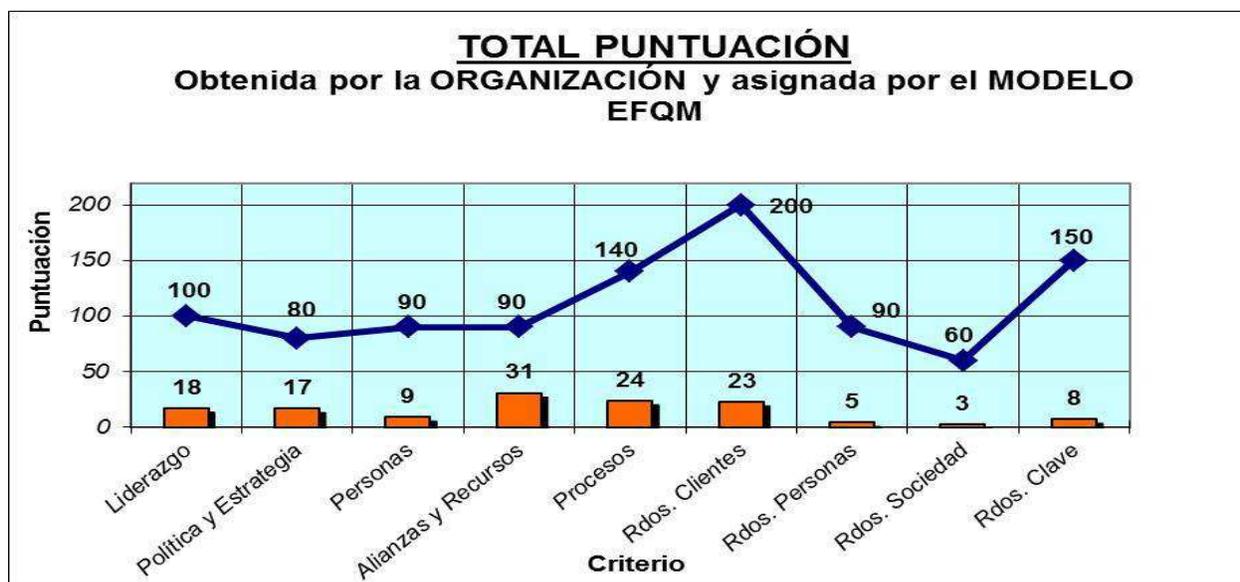


Figura 1. Puntuación obtenida por la empresa según modelo EFQM. Nota: Autoría propia.



Figura 2. Porcentaje obtenido por la organización por criterios. Nota: Autoría propia.

Mediante la aplicación del modelo los criterios que obtuvieron una buena puntuación y que sobresalieron como puntos fuertes fueron el LIDERAZGO y LAS PERSONAS.

Concluyendo se puede decir que el modelo EFQM facilitó la identificación de las necesidades generales de la empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S en los aspectos a mejorar para lograr una adecuada gestión de la calidad dentro de su proceso productivo y dentro de las estrategias para llevar el servicio y producto a sus clientes y grupos de interés, esta mejora será posible mediante la implementación del Plan de Mejoramiento propuesto.

### **9.3 Caracterización de 5 procesos de la organización. (diseño y gestión de procesos)**

Cuando se refiere a la gestión por procesos se trata de la manera de gestionar una empresa por medio de procesos los cuales permiten por medio de unas actividades, generar una entrada que emita un determinado resultado. A su vez genera una salida la cual cumple con la satisfacción del cliente en cada una de sus necesidades o requerimientos. En la gestión de procesos también se evidencian unos subprocesos los cuales permiten identificar problemas que pueden presentarse, y al mismo determinar la posible solución dentro del mismo proceso.

Algunas de las ventajas que obtienen las empresas al incluir una gestión de procesos de la calidad son:

Aporta a que la visión global de la empresa sea más fuerte genere mejores relaciones internas.

Los procesos involucran diferentes áreas de la compañía los cual permite unas interrelaciones entre las personas, y a su vez contribuye a un mejor ambiente laboral de la empresa.

La gestión de procesos permite que la empresa logre cumplir sus objetivos de manera grupal beneficiándose cada uno de ellos.

Genera optimización de los recursos lo que conlleva a tener unos gastos o costes reducidos.

Los procesos se miden; se establecen objetivos e indicadores para cada uno de ellos.

La empresa se orienta así a satisfacer las necesidades de los clientes.

Se promueve la mejora continua en cada uno de los procesos generando así mejores resultados en la compañía.

El mapa de procesos de una organización se realiza por medio de una representación gráfica en la cual se puede mostrar como la organización opera para conocer y al mismo tiempo cubrir y satisfacer las necesidades de los clientes, se tienen presentes una secuencia en los procesos lo cual genera una cadena de valor dentro de la empresa. El mapa de procesos genera un impacto que ayuda a evidenciar como se encuentra cada uno de los procesos de la empresa lo cual lleva a un reconocimiento de oportunidades que puedan presentarse.

### **9.3.1 Identificación de los procesos.**

Procesos estratégicos, los cuales están relacionados con la dirección que involucra la estrategia, política, planes de mejora, entre otros generando conformidad con los procesos operativos y de apoyo.

Procesos Operativos, estos procesos se encaminan en todo lo relacionado con la realización del producto o directamente con la prestación del servicio.

Procesos de apoyo, genera apoyo a los procesos operativos desde la parte de recursos, su valor es indirecto. En estos procesos generalmente el cliente es interno.

El mapa de procesos de la empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S donde se realiza el proyecto integrador no se tenía establecido para lo cual se generó una propuesta de acuerdo a lo evidenciado y con la información de la gerencia.

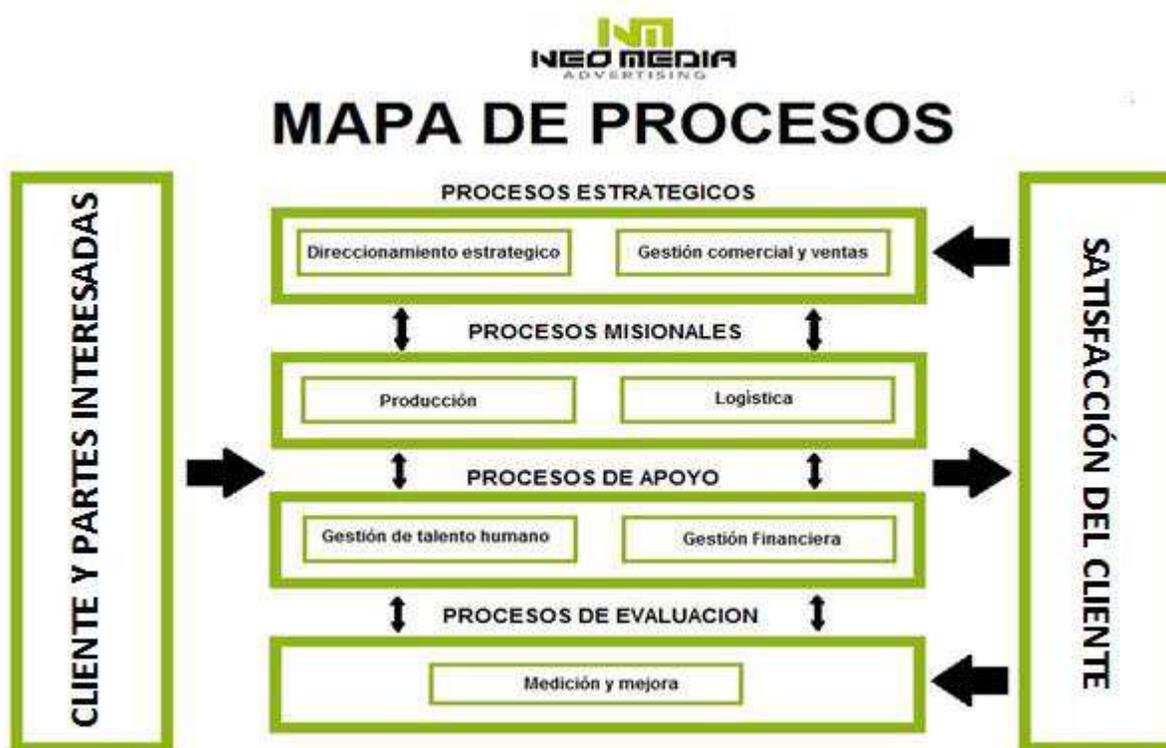


Figura 3. Mapa de procesos NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S. Nota: Autoría propia.

Para la establecer el mapa de procesos de la empresa *NEOMEDIA* fue necesario previamente levantar la información para realizar la caracterización de los procesos de NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S (Ver anexo 1)

#### 9.4 Calidad, competitividad e innovación

La innovación y creatividad son conceptos claves que se pueden desarrollar en una compañía, la creatividad se puede definir como la capacidad de crear algo que resalte lo existente por su originalidad y aportación de la empresa. La innovación abarca o hace referencia al proceso que permita desarrollar algo inexistente lo cual conlleve a suplir o cubrir la necesidad que se presente en el mercado. Estos conceptos se pueden relacionar con la calidad, un ejemplo puede ser la norma ISO 9001 en la cual permite gestionar la innovación mediante los requisitos como lo son

la medición, análisis, y mejora para lo cual ha permitido generar unos datos o poder evidenciar falencias generando que se pueda tomar decisiones.

La innovación en una compañía permite que la calidad pueda aumentar su eficacia competitiva por medio de los cambios o procesos internos que realicen lo cual puede ayudar a generar mejores resultados y generando estabilidad en el mercado para la compañía.

Cuando las empresas son competitivas teniendo como estrategia una innovación y creatividad, logran que sus productos o servicios tengan una mayor aceptación en cada uno de sus clientes lo cual llevaría generar mejores ingresos y un posicionamiento primordial en el mercado.

Para la realización de la propuesta de innovación dentro de la empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S se parte del modelo Canvas, esta es una herramienta que permite tener una visión completa de la idea del negocio, por medio del conocimiento e interconexión con elementos importantes de la empresa que permite evidenciar cual es la propuesta de valor que se ofrece al cliente y que permite a la empresa contar con un punto diferenciador en el mercado.

La tabla 3 muestra la realización del lienzo Canvas para la empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S. y por medio del diligenciamiento de los 9 segmentos permite mostrar como es el modelo de negocio de la empresa.

Tabla 3.

*Modelo CANVAS para la empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S.*

<b>MODELO CANVAS PARA LA EMPRESA NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S.</b>				
<b>ALIADOS</b>	<b>ACTIVIDADES CLAVE</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>RELACIONES CON LOS CLIENTES</b>	<b>SEGMENTO DEL CONSUMIDOR</b>
Federación nacional de publicidad exterior móvil	Creación de publicidad exterior. Asesoría publicitaria Impresión Digital Publicidad móvil Avisos publicitario	Precio justo y excelente calidad.  Se busca que con la propuesta de implementación de un sistema de gestión de	Visitas a los clientes  Fidelización (Redes sociales)	Abierto a todo público al que pueda interesarle la publicidad expuesta

	Realización de eventos publicitarios	calidad basado en la norma ISO 9001: 2015 se fortalezca toda la empresa y tenga un punto diferenciador para los clientes que conlleve a un fortalecimiento en el mercado.		
	<b>RECURSOS CLAVE</b>		<b>CANALES</b>	
	Carros Valla Moto valla Vallas humanas Equipo de impresión Personal		Página web Redes sociales Voz a voz	
<b>COSTOS</b>		<b>FLUJO DE INGRESOS</b>		
Pago del recurso humano, mantenimiento de equipos y vehículos, pago de servicios e impuestos, Mantenimiento de la infraestructura, insumos y materia prima.		Ingresos por las ventas de servicios de calidad que cumplan con los requerimientos del cliente.		

Nota: Autoría propia.

Después de realizar la aplicación del modelo Canvas dentro de la empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S, y conocer su modelo de negocio y todos los aspectos que se evalúan mediante este modelo de innovación, se propone esta metodología como la adecuada para lograr identificar la propuesta de valor que le puede dar el factor diferenciador dentro del mercado de la publicidad y lograr la atracción de más clientes y fortalecer su operación y expansión a nivel nacional.

Este modelo le permite a la empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S, conocerse así misma, en cuanto a sus recursos, aliados, colaboradores y capacidad de operación, así como a sus clientes objetivos y la forma más efectiva de llegarles y ganar su consumo y fidelización, además que le permite identificar oportunidades de ahorro de costos de operación.

Mediante el análisis de lo que busca NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S, se sugiere tener como propuesta de valor la implementación de un sistema de gestión de calidad, para poder ofrecer productos y servicios generados bajo estándares de calidad planificados y establecidos según las necesidades de sus clientes, dándoles seguridad y respaldo a sus clientes de adquirir productos y servicios de alta calidad y diferenciados de los demás productos semejantes dentro del ámbito de la publicidad.

En la empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S se tomara como referencia el tipo innovación incremental, debido a que la empresa requiere un cambio moderado en sus procesos en donde paulatinamente se propongan ideas de innovación que después de implementadas, permitan a la empresa mantenerse en el mercado y ayuden a incrementar la satisfacción del cliente debido al cumplimiento de las necesidades y requerimientos del mismo y de igual forma permita evidenciar internamente el mejoramiento continuo dentro de la empresa.

### **9.5 Calidad y responsabilidad social**

La responsabilidad social en la actualidad se puede definir como la contribución voluntaria que permita el mejoramiento social, económico y ambiental en la empresa se debe tener presente que la responsabilidad social debe ser algo más voluntario mas no que se establezca por normas o por leyes debido que el objetivo primordial es aportar o generar beneficio en la comunidad.

Según Diez de Castro (1982) “La consideración tradicional de esta función entiende que la empresa, en el desarrollo de su actividad económico –productiva, cumple implícitamente una función social centrada en la contribución a los objetivos generales de la política económica, como metas expresivas del grado de bienestar económico y social deseable por la comunidad.”

La responsabilidad social se centra en la interpretación de la empresa como sistema abierto. Con ello la empresa busca adaptar sus salidas a las demandas necesidades e intereses importantes en entorno socio económico por eso busca estrategias impulsadas y adaptadas a las necesidades del medio de esto dependerá la fortaleza de la posición de la empresa en el entorno competitivo.

Dentro de la empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S se planea la responsabilidad social en el ámbito en que cada uno de sus procesos genere conciencia, uno de los aspectos más relevantes e importantes para beneficio de las comunidades en este caso se manejaría con una

comunidad de madres cabeza de hogar en donde desde el proceso de producción de la empresa, una vez se termine un trabajo de las vallas los cortes o materiales sobrantes se puedan reutilizar en un proyecto de bolsas de Lona generada con el fin de evitar el consumo de bolsas plásticas que puedan perjudicar a futuro el medio ambiente, Este proyecto tiene un beneficio doble, ya que con el aporte de la idea, se podrá dar la oportunidad de empleo a mujeres que requieren ayuda para sostener sus hogares y por otro lado se genera un impacto positivo para el medio ambiente y a la vez para la empresa ya que con la optimización de los residuos reducir los desechos y disminuir costos.

### **9.6 Verificación estratégica de la calidad**

Dentro de las organizaciones cada vez es más importante buscar metodologías que permitan la medición de la calidad y el cumplimiento de cierto tipo de requisitos que son importantes tanto para el desarrollo de la operación como para el cliente en general, es por eso que se vuelve indispensable realizar un control a los procesos, productos y servicios. Los procesos de auditoría permiten realizar una inspección y supervisión de los procesos en una organización con el fin de generar un valor agregado mejorando las operaciones de una organización.

Así pues la auditoría es definida en la NTC-ISO 19011 como un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en la que se cumplen los criterios de auditoría.

Para la realización de las auditorías es necesario realizar una serie de documentos que permitan poner en marcha este proceso y permitan guiarse al personal que lo ejecuta para poder seguir ciertos lineamientos requeridos dentro de la empresa. Dentro de los documentos necesarios para realizar una auditoría, la empresa deberá contar con lo siguiente:

- Procedimiento de auditoría
- Programa anual de auditorías
- Plan de auditoría
- Lista de verificación
- Informe de auditoría

- Evaluación de los auditores
- Seguimiento de auditoría.

El personal destinado para la realización de un proceso de auditoría debe tener un conocimiento específico y la experticia para poder manejar todos los documentos anteriormente mencionados.

Para la aplicación del módulo de verificación estratégica de la calidad en la empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S, se llevarán a cabo dos auditorías a los procesos de Direccionamiento Estratégico y Producción ya que estos están ligados directamente a la prestación del servicio y a la toma de decisiones frente a las debilidades que se identificarán.

El desarrollo de la verificación estratégica de la calidad se realizara mediante la aplicación de los formatos desarrollado en el módulo Ver anexo (2). Y estará a cargo de los estudiantes a responsabilidad del proyecto de especialización en gerencia de la calidad.

Los criterios de evaluación que se tendrán en cuenta en el proceso de auditoría serán los establecidos por los clientes y por las políticas internas de operación ya que la empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S no cuenta con un sistema de gestión de calidad por lo que revisar cumplimiento de numerales seria improductivo, para lograr el objetivo principal de la auditoría que es evidenciar las debilidades y poder de esta manera proponer las acciones de mejoras adecuadas para aportar como gerentes de calidad al mejoramiento del producto y la prestación del servicio de NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S de la misma manera demostrar el mejoramiento continuo de la empresa.

En el desarrollo del proceso de auditoría se aplicaron por medio de Procedimiento, formatos y fueron llevadas en 2 procesos direccionamiento estratégico y de producción teniendo como resultado los respectivos informes de auditoría (Ver anexo 2)

## **9.7 Seguimiento y medición de la calidad**

### **9.7.1 El seguimiento y medición en la organización objeto de estudio.**

El seguimiento y medición cobra importancia en todo tipo de organización debido a que permite recopilar información indispensable para evidenciar el control y la eficacia en los procesos. El medir el desempeño de los procesos dentro de una organización ayuda a conocer los resultados

generados y establecer si estos cumplen los objetivos propuestos, con esto se puede lograr identificar puntos críticos y lograr un enfoque especial que permita un mejoramiento continuo dentro de la organización.

Para llevar a cabo el seguimiento y medición de los procesos o de un sistema de gestión de calidad es indispensable el uso de herramientas, en este caso indicadores que recopilen y brinden la información necesaria y reflejen el comportamiento de un proceso en específico y a partir del análisis de estos poder tomar acciones de mejoramiento.

En la empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S, no se cuenta con un sistema de seguimiento y medición en sus procesos, por lo tanto no se tienen los datos necesarios que permitan analizar su situación actual y evaluar el desempeño de la empresa frente a sus metas y objetivos. Es por ello que, la implementación de indicadores de gestión proporcionara información indispensable sobre los procesos y como funciona actualmente dentro de la organización, al igual que permitirá fijar objetivos que podrán ser evaluados en el tiempo y le posibilitará recopilar y analizar toda la información pertinente, que ayudará a mantener en control los procesos y planear el desarrollo y mejoramiento de los mismos.

Por lo tanto se realiza la metodología para la creación de indicadores de gestión, fichas técnica de indicadores, tablero de indicadores y cuadro de mando (anexo 3) enfocada en los cinco procesos clave de la empresa.

Aspectos de seguimiento y medición.

Tabla 4.

*Características de los procesos.*

PROCESO	PRODUCTO	CARACTERISTICAS	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR
Direccionamiento Estratégico	Planeación Estratégica	Adecuadas Oportunas	Definir las directrices, administrativas y operativas para el cumplimiento de la misión organizacional.	Políticas Estrategias Presupuesto Informe de Desempeño Revisión por la dirección

Logística	Cronograma de Programación de Entregas Programación de Rutas Costos Logístico.	Adecuadas Oportunas A bajos precios.	Brindar suministro de recursos y servicios de apoyo administrativo para el cumplimiento de los objetivos misionales.	Cumplimiento de Entrega oportunamente Calidad del Producto Generado
Producción	Cronograma de producción Planes de Producción	Calidad Oportunidad	Elaborar productos publicitarios que cumplan con las expectativas del cliente	Cumplimiento de plan de producción Tiempo de entregas Producto no conforme Desperdicios
Gestión Financiera	Certificado pago de impuestos estados financieros rebolsos de caja menor pagos de impuestos	Rentabilidad de oportunidad	Gestionar las actividades tendientes a la generación de la información financiera y contable oportuna y confiable baja la normatividad legal donde se reflejen los resultados del ejercicio de la empresa en calidad de rentabilidad.	Rentabilidad Utilidades
Gerencia Comercial	Estrategias de ventas contratos publicitarios	Servicio Promoción ventas productos	Identificar las necesidades de los clientes lo cual genere propuestas que lleven a la satisfacción del mismo logrando así posicionamiento y ampliación de mercados	Satisfacción del cliente ventas

Nota: Autoría propia.

Tabla 5.

*Medición de servicios*

No	Aspecto de seguimiento y medición	Justificación	Técnica De Metodología	Periodicidad
----	-----------------------------------	---------------	------------------------	--------------

1	Dirección estratégico  Objetivo estratégicos Lineamientos y política de calidad Gestión de los recursos	Se requiere la medición en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa para evidenciar el desempeño general y la satisfacción del cliente.	Indicador de proceso	Semestral
2	Logística Cumplimiento de entregas Planeación Programación de rutas Gestión de recursos	Se requiere la medición de la oportunidad en la gestión de las entregas y la programación y ejecución de las rutas	Indicador de proceso	Semanal
3	Producción Materia Prima Producto Conformidad del producto Desperdicios	Es necesaria la medición de la producción total que evidencie la calidad del producto de acuerdo a los requerimientos del cliente y la transformación de los recursos.	Indicador de proceso	Mensual
4	Gestión financiera Planificación de pagos de impuestos Ejecución de reembolsos Liquides Rentabilidad	Es necesaria la revisión de cada uno de actividades económicas de la empresa en la cual se evidenciar la rentabilidad y liquidez.	Indicador de proceso	Semanal
5	Gerencia Comercial Satisfacción del cliente Cliente Estrategia del mercado	Es necesario conocer el grado de satisfacción de los clientes y usuarios para mejorar la prestación del servicio.	Indicador de proceso	Semestral

Nota: Autoría propia.

## 9.8 Mejora continua de la calidad

El proceso de mejora continua permite realizar de una manera efectiva la mejora en la calidad y a su vez logra eficiencia en las organizaciones, para ello busca lograr un equilibrio en todos los

procesos, detectando errores y áreas de mejora que generan cambios positivos en todos los sectores de la organización.

El mejoramiento continuo se basa en el ciclo PHVA (Planear, hacer, verificar y actuar), este ciclo constituye una de las principales herramientas para alcanzar la mejora en los procesos, productos y servicios, esta herramienta en conjunto con algunas técnicas para el análisis de la información como lo son el diagrama causa y efecto, histogramas, diagramas de Pareto entre otras, ayudan a su vez a tener una mejor comprensión de los datos y de la manera en la que se quieren abordar los puntos clave para mejoramiento dentro de la organización.

Teniendo como parámetro de estudio la empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S, se observa que el mejoramiento continuo no lo tienen establecido dentro de sus planes de trabajo, por lo que en ningún momento en la historia de la empresa se ha generado un plan de mejora en busca de eliminar las no conformidades y la insatisfacción de los clientes, esto conlleva a que persistan problemas como lo son las debilidades en la producción, la falta de delimitación en los procesos y la identificación de los roles de los trabajadores, cabe destacar que estas debilidades y problemas deben mirarse como oportunidades de mejora para establecer el plan de mejoramiento adecuado para la empresa.

Tomando como punto de partida el diagnóstico generado se identificaron que los principales problemas dentro de la empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S, son la falta de delimitación de las actividades de los procesos, la identificación y cumplimiento de roles y la falta de compromiso de la gerencia general para iniciar la adopción de una cultura de mejora continua dentro de la empresa y algunos puntos generales en los resultados de las encuestas de satisfacción del cliente, estos últimos serán el punto de partida para la realización de un plan de mejoramiento, que permita cambiar la percepción del cliente y aumentar al 100% la satisfacción del cliente con respecto al producto y servicio recibido.

Mediante una mesa de trabajo se recolectó la información suministrada de las encuestas realizadas a los cinco (5) clientes principales entre el año 2016 y el primer semestre de 2017, estas encuestas son realizadas con una periodicidad semestral y evalúan tres ejes importantes para la empresa ellos son: Atención al cliente, calidad del producto y calidad servicio de entrega, cada uno de estos son evaluados a través de una serie de preguntas que permiten evidenciar la percepción del cliente con respecto a los productos y servicios prestados.

Cada parámetro es medido utilizando una escala valorativa del 1 al 5 siendo 1 insatisfecho, 2. Poco satisfecho, 3. Algo satisfecho, 4. Satisfecho, 5. Muy satisfecho y cada uno de los aspectos a evaluar se muestran a continuación.

Tabla 6.

*Parámetros encuesta de satisfacción.*

<b>EJE</b>	<b>PARAMETRO DE SATISFACCIÓN</b>
Atención al cliente	Trato y amabilidad del personal
	Accesibilidad de contactar a la empresa
	Eficacia y rapidez para resolución de problemas
	Conocimiento del personal
Producto (calidad)	Calidad de la impresión
	Estado de los vehículos
	Cumplimiento de los requerimientos
	Relación calidad/precio
Servicio de entrega	Plazo de entregas acordados
	Cumplimiento plazos de entrega
	Calidad del servicio de entrega en general

Nota: Autoría Propia.

Las encuestas fueron tabuladas, graficadas y posteriormente analizadas para determinar cuáles son puntos de mejoramiento indispensables para aumentar al nivel esperado la satisfacción de los clientes. Dentro del análisis realizado se detectaron dos puntos de mejoramiento en el eje de atención al cliente a los cuales se les realizara un plan de mejoramiento donde se planificaran las acciones de mejora, se reportaran las acciones ejecutadas, se verificara su cumplimiento y eficacia, y para completar el ciclo de tomaran acciones de mejoras frente a los resultados obtenidos, para poder lograr la mejora continua en el ámbito de satisfacción del cliente.

A continuación se muestran los datos graficados de las encuestas de satisfacción del cliente correspondiente a los años 2016 y lo corrido del 2017.

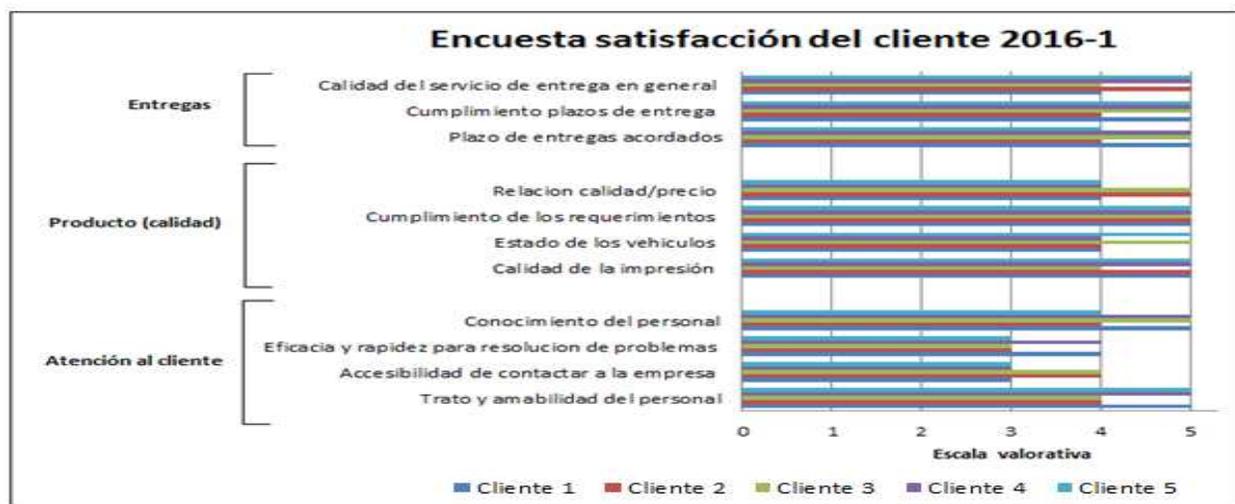


Figura 4 Encuesta de satisfacción 2016-I. Nota: Autoría propia.

Figura 5 Encuesta de satisfacción 2016-II. Nota: Autoría propia.

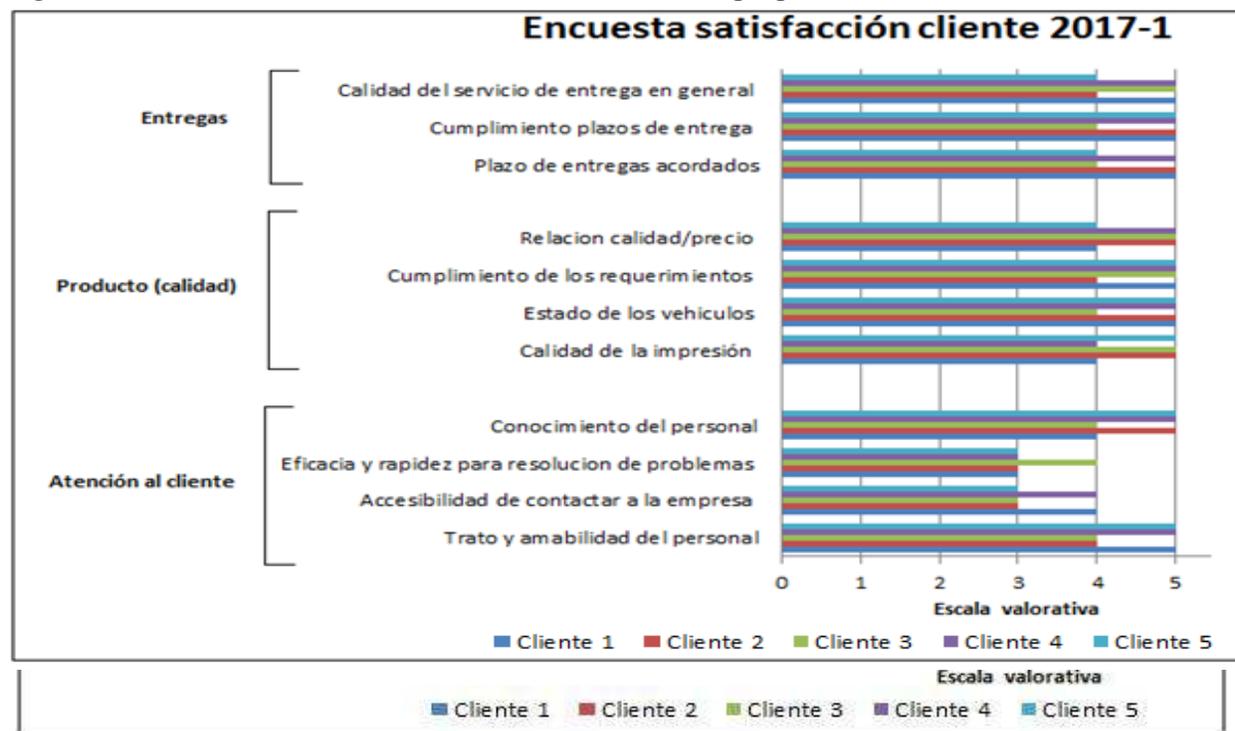


Figura 6 Encuesta de satisfacción 2017-I. Nota: Autoría propia.

Durante la etapa de realización del análisis de las encuestas de satisfacción del cliente se evidenciaron las posibles causas del problema principal enfocado en la satisfacción del cliente de la empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S, y se utilizó la herramienta de trabajo grupal Brainstorming, con el propósito de obtener el mayor número de ideas posibles de las causas a estos problemas.

Para llevar a cabo la realización de este análisis se llevaron a cabo cada una de las etapas de esta metodología.

1. Se definió el tema o problema principal; para la empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S, y se establecen los principales problemas estos fueron identificados en el análisis de las encuestas de satisfacción del cliente y se nombrar a continuación: Accesibilidad para contactar a la empresa y eficacia y rapidez para la resolución de problemas.
2. Se nombra el conductor del ejercicio; por tema de apoyo se nombró como el conductor del ejercicio al profesional María Camila Montealegre.
3. Se establecen las reglas; como reglas principales dentro de la metodología de desarrollo para la empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S, se establece que todos deben participar, nadie juzga la idea del otro, pueden expresar todo lo que se les venga a la cabeza, todos los participantes deben hacer silencio mientras alguno de los interlocutores da la idea, todas las ideas son válidas, el tiempo límite es de 25 minutos, el ejercicio termina cuando las ideas se terminan.
4. Preparación de la reunión; A) definición de los Objetivos, se establece como objetivo principal definir la posible causa que más apunte a la raíz del problema. B) Elección de los participantes; dentro de la empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S, se seleccionaron como participantes a los 6 miembros de la empresa C) Planificación del desarrollo de la reunión; en esta etapa se planifico de qué manera se realizara la tormenta de idea, y la forma como se unificaran para extraer las más adecuadas. D) Organización del material; para el desarrollo de la actividad se establece como lugar la sala de juntas, los elementos necesarios son hojas de papel, tablero, marcadores, colores, agua, bocadillos, pelota de tenis para otorga la palabra, se define la hora a las 4 PM para garantizar que todos asistan y se realizó un recordatorio media hora antes.

Para el parámetro Accesibilidad para contactar a la empresa se identificaron las siguientes causas:

- Falta de personal
- Falta de información adecuada en la página Web
- Publicidad que dé a conocer la empresa (Redes sociales)
- Mala gestión de la imagen corporativa
- Ubicación
- Baja información de los productos y servicios

Para el parámetro Eficacia y rapidez para la resolución de problemas se identificaron las siguientes causas:

- Escasos protocolos de comunicación
- Falta de estrategias para la solución de problemas
- Priorización de las actividades para resolver el problema
- Escasa capacitación
- Seguimiento continuo
- Falta de rapidez en la toma de decisiones

Finalizada la actividad se procedió a tabular las causas con sus respectivas votaciones según la importancia dada por el equipo que realizó el Brainstorming y se realiza un diagrama de Pareto que permita apreciar cuales son las causas vitales a las cuales se les realizara un plan de mejoramiento que buscar eliminar el problema de raíz.

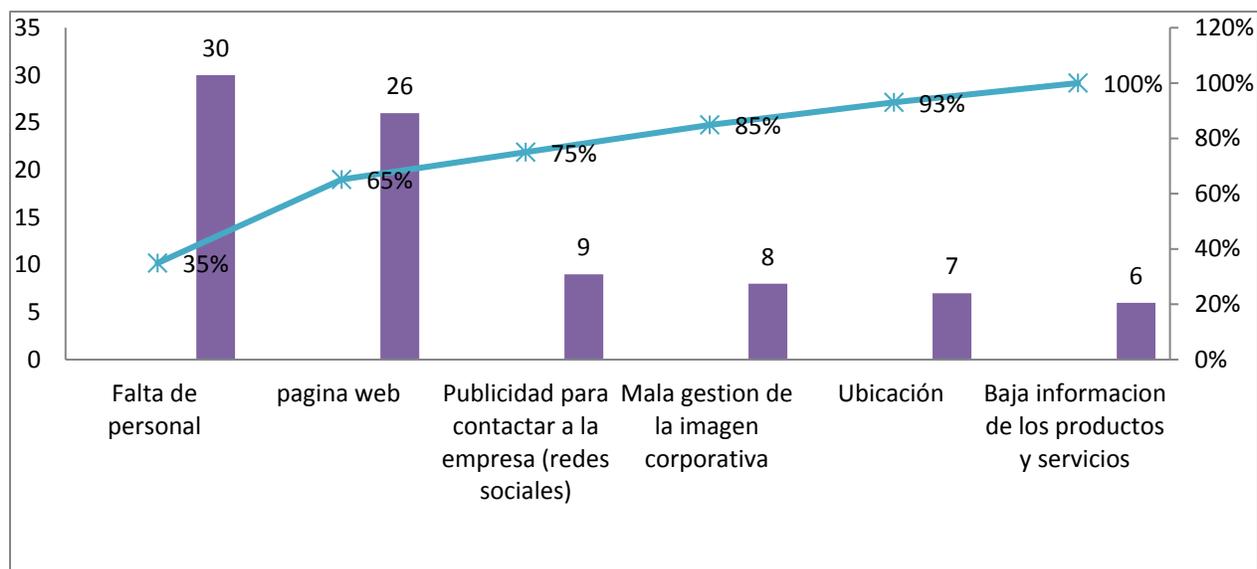


Figura 7 Principales causas del problema Accesibilidad para contactar a la empresa.

Nota: Autoría propia.

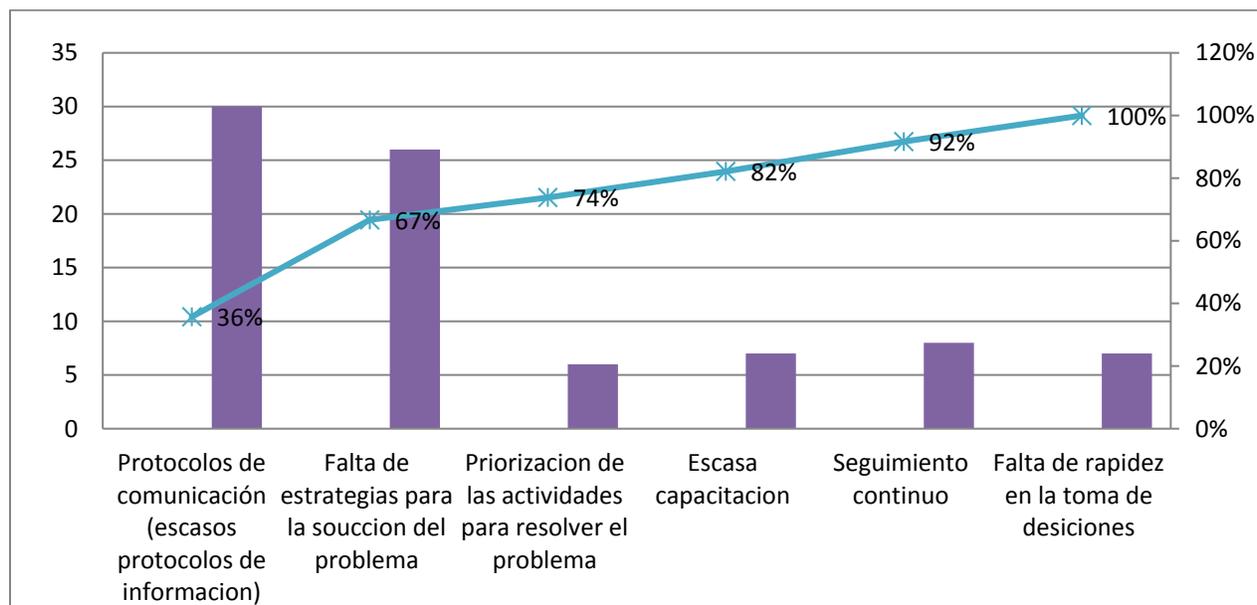


Figura 8 Principales causas del problema Eficacia y rapidez para resolver problemas.

Nota: Autoría propia.

### **9.8.1. Plan de mejoramiento en la atención al cliente en la empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S**

Se realiza un plan de mejoramiento basándose en los datos arrojados por las encuestas de satisfacción del cliente y enfocándose en los puntos críticos de mejoramiento en el eje de atención al cliente y en los parámetros de accesibilidad para contactar a la empresa y en la eficacia y rapidez para la resolución de problemas con el objetivo principal de poder eliminar de raíz las causas que generan este de problemática para lograr así una mejora significativa en la satisfacción general del cliente con respecto a los productos y servicios ofrecidos por la empresa

			<b>PLAN DE MEJORAMIENTO</b>				<b>Código: APYMYMF05</b> <b>Versión: 1.0</b>			
Proceso	Descripción del problema	Causas	Acciones	Objetivo	Meta	Indicador	Responsable	Recurso	Fecha de inicio/ finalización	Observaciones
Gerencia comercial	Dificultades para lograr contactarse con la empresa	Falta de personal	Iniciar el proceso de selección y contratación de personal que se ocupe de la administración y gestión de la atención al cliente.	Lograr una comunicación eficaz entre el cliente y la empresa mediante una adecuada atención.	100% satisfacción del cliente en el servicio de atención	N° de encuestas satisfactorias /N° encuestas realizadas	Gerente comercial- Gerente General	Personal, Equipos de cómputo	29-09-2017/ 09-10-2017	Se espera que con las acciones se logre una mejor percepción del cliente en la encuesta realizada en el segundo semestre de 2017
		Página web que no muestra opciones de contacto con la empresa	Hacer mejoras en la página web donde se muestren números y correos de contactos, al igual que un chat en línea para atender las dudas de cada cliente.	Generar herramientas informáticas para la visualización, interacción y comunicación con la empresa.	100% satisfacción del cliente en la comunicación e información de los productos y servicios de la empresa	N° de encuestas satisfactorias /N° encuestas realizadas	Gerente comercial- Gerente General	Personal, Equipos de cómputo	29-09-2017/ 30-10-2017	
		Escasa publicidad	Dar a conocer la empresa con sus productos y servicios mediante la utilización de herramientas virtuales como son redes sociales.	Obtener posicionamiento en el mercado publicitario	100% satisfacción del cliente	N° de encuestas satisfactorias /N° encuestas realizadas	Gerente comercial- Gerente General	Personal, Equipos de cómputo	02-10-2017/ 30-10-2017	

Gerencia comercial	Los clientes perciben que no se resuelven sus problemas de forma rápida y eficaz.	Protocolo de comunicación (escasos protocolos de información)	Generar una matriz de comunicación dentro de la empresa	Minimizar los tiempos de respuesta en la solución de los problemas presentados.	100% satisfacción del cliente	N° de encuestas satisfactorias /N° encuestas realizadas	Gerente comercial- Gerente General	Personal, Equipos de computo	29-09-2017/ 30-11-2017	Se espera que con las acciones se logre una mejor percepción del cliente en la encuesta realizada en el segundo semestre de 2017
		Falta de estrategias para la solución del problema.	Definir planes de acción estratégicos en cada uno de los procesos de la empresa.	Establecer estrategias que permitan la ejecución de actividades adecuadas para la solución de inconformidades del cliente.	100% satisfacción del cliente	N° de encuestas satisfactorias /N° encuestas realizadas	Gerente comercial- Gerente General	Personal, Equipos de cómputo	29-09-2017/ 09-10-2017	
		Priorizar la actividad para resolver el problema.	Generar una matriz de priorización enfocada para la solución de problemas en servicio al cliente.	Resolver eficazmente los problemas generados en servicio al cliente	100% satisfacción del cliente					

Figura 9 Plan de mejoramiento satisfacción del cliente NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S. Nota: Autoría propia.

## 9.9. Integración de la calidad

En la actualidad las empresas buscan tener un éxito y respaldo en sus servicios o productos es por ello que busca la implementación de un sistema de gestión de calidad integrado el cual reúne diferentes elementos, uno de los estándares o aspectos de la calidad que se puede mencionar es la OHSAS 18001 la cual abarca todo lo relacionado con gestión de la salud y seguridad ocupacional, o la ISO 14001 que compete todo lo relacionado a la gestión ambiental.

Para realizar un sistema integrado de gestión en una empresa se debe tener un análisis concreto que permita lograr un único sistema de gestión integrado, para ellos los aspectos que se deben tener en cuenta son:

**MADUREZ:** Conocer el nivel de madurez en el desempeño o capacidad del sistema de gestión de la calidad implantando objetivos, medibles o planes de mejora.

**COMPLEJIDAD:** Nivel de las necesidades y expectativas de clientes y otras partes interesadas (en el momento actual y en el medio plazo).

**ALCANCE:** Extensión de los sistemas de gestión

**RIESGO:** Nivel de riesgo debido a incumplimientos legales o fallos asociados al proceso de integración.

Una vez efectuado este análisis, la organización estará en disposición de seleccionar el método de integración apropiado.

Tomado de <https://calidadgestion.wordpress.com/2013/10/14/metodos-para-integrar-sistemas-de-gestion/>

Es importante mencionar que la integración de los sistemas de gestión se puede realizar bajo la norma UNE 66177 sistemas de gestión esta norma no certificable ofrece directrices para la elaboración y ejecución de un plan de Integración enfocado a crear un sistema integrado de gestión de tercera generación, ayudando a la dirección en el diseño y establecimiento (aunque sin precisar su alcance ni su contenido) con una serie de herramientas de autoevaluación y selección de plan y método de integración ajustados al contexto organizativo. Este sistema de gestión también menciona tres métodos los cuales se denominan respectivamente método básico, método avanzado y método experto, aplicándose uno u otro en función de la madurez o experiencia que tenga la empresa en la gestión por procesos.

- Propuesta de integración para la empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S

Las empresas están en busca de que cada uno de los servicios o productos que ofrecen a sus clientes tengan y cumplan con requisitos de calidad permitiendo así cubrir las necesidades de cada uno de ellos, es por eso que la empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S pretende contar con un sistema de gestión de calidad el cual permita desarrollar cada una de sus actividades, logrando así competitividad y eficacia en el mercado publicitario de vallas móviles.

Para contar con la implementación del sistema de gestión la dirección de la empresa debe tener claro los beneficios que esto genera, dentro de los cuales se observan una rentabilidad a mediano y largo plazo y el crecimiento interno de la empresa, no obstante de presentar algún tipo de dificultades la empresa debe estar dispuesta a afrontarlas y poder dar una mejora adecuada o los correctivos pertinentes y no afectar a los clientes.

- Sistemas a integrar

Los sistemas que se proponen integrar son Norma ISO 14001 -2015 y la norma OHSAS 18001. De acuerdo a la necesidad y perfil de la empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S estas normas permiten los siguientes beneficios:

- Beneficios al realizar la integración de los sistemas
- Reducir el número de accidentes laborales y bajas por enfermedad para disminuir los costes y tiempos de inactividad ligados a ellos
- Crear las mejores condiciones de trabajo posibles en toda su organización
- Identificar los riesgos y establecer controles para gestionarlos
- Comprometer y motivar al personal con unas condiciones laborales mejores y más seguras
- Demostrar la conformidad a clientes y proveedores.
- Mejora la eficiencia reduciendo los costes de las actividades de su empresa
- Demuestra conformidad para aumentar sus oportunidades de negocio

- Algunas dificultades que pueden generar la integración de los sistemas

Las empresas al generar una integración del sistema de gestión pueden presentar diferentes dificultades, teniendo en cuenta que si no se tiene un sistema de gestión realizado en la empresa, se debe tener presente que la alta gerencia tendrá que trabajar más fuerte en busca de mecanismos y recursos, en donde tanto como el personal y la parte económica generen credibilidad y compromiso y se pueda implementar y ejecutar cada uno de los parámetros establecidos por el sistema de gestión de la calidad. A continuación se mencionan algunas dificultades que pueden presentarse en la implementación del sistema de gestión ISO 14001-2015 Y OHSAS 18001:

Falta de compromiso de la alta dirección

Designar la persona líder del sistema integrado de gestión

Costos en la implementación del sistema integrado de gestión

Que no se cumplan con las expectativas de las partes interesadas.

Organización y seguimiento en cada uno de los requisitos legales.

Necesidad de recursos adicionales específicos para planificar y ejecutar el plan de integración.

- Análisis del contexto

La integración de los sistemas de gestión debe tener un análisis que permite conocer el nivel de madurez o la capacidad para gestionar los procesos por eso se establecen unos niveles, los cuales reúnen diferentes características que reúne como es la eficacia, herramientas de gestión, estructura de la empresa y el grado de competencias con el que cuenta el personal de la empresa reuniendo estos componentes a continuación se describe los cinco niveles de madurez que se pueden presentar para los sistemas de gestión de una empresa:

Tabla 7.

*Gestión por procesos – nivel de madurez.*

<b>Nivel de Madurez en la Gestión por Procesos</b>		
<b>1</b>	<b>INICIAL</b> Sin aproximación formal	<i>La actividad o proceso se realiza total o parcialmente, pero no se documenta de manera adecuada.</i>
<b>2</b>	<b>BASICO</b> Aproximación reactiva	<i>La actividad o proceso se realiza totalmente y se documenta de manera adecuada existiendo mínimos datos de su seguimiento y revisión para la mejora.</i>
<b>3</b>	<b>AVANZADO</b> Aproximación del sistema formal estable	<i>La actividad o proceso se realiza y revisa; se toman acciones derivadas del seguimiento y análisis de datos. Existe tendencia a la mejora en etapas tempranas del proceso.</i>
<b>4</b>	<b>EXPERTO</b> Énfasis en la mejora continua	<i>La actividad o proceso se realiza, se revisa y se toman acciones derivadas del análisis de los datos. El proceso es eficaz y eficiente. Tendencia mantenida a la mejora.</i>
<b>5</b>	<b>PREMIO</b> Desempeño de "mejor en su clase"	<i>La actividad se realiza y se revisa teniendo en cuenta lo que hacen los mejores en el sector y midiendo el nivel de satisfacción de las partes afectadas y se toman acciones derivadas del seguimiento de la revisión. Se mide la eficacia y eficiencia de la actividad y se mejora continuamente para optimizarla.</i>

Nota: Tomado de: calidad gestión. Word.

- Método de integración

En la empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S hasta el momento no se cuenta con un sistema de gestión implementado, utilizando la norma UNE 66177 como guía de la integración de los sistemas de gestión se mencionan tres métodos de integración (Experto, avanzado, Básico), para seleccionar el método se debe establecer el grado de madurez o experiencia que tenga la empresa en todo lo relacionado con gestión de procesos y documentación soportada.

De acuerdo a lo mencionado y conociendo el estado de la empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S, el método de integración adecuado es el método básico, en el cual se necesita una inversión pequeña y se pueden evidenciar resultados óptimos a un corto plazo, es de resaltar que para este método no se necesita de una experiencia en gestión de procesos.

En el método Básico se pueden emplear las siguientes acciones:

- Integrar las políticas de cada sistema de gestión en una política única de sistema integrado de gestión.

Al establecer la política del sistema de gestión de calidad y estableciendo la integración de las dos normas tanto la ISO 14001 Y LA OHSAS 18001, se busca tener cumplimiento y garantías como la seguridad en el trabajo y responsabilidad en toda la parte ambiental, generando así que los requisitos del cliente se cumplan.

- Integrar en un único manual de gestión la documentación de los sistemas de gestión que se aplican.

Para la integración se manejan las normas ISO 14001 y la OHSAS 18001, para ello se debe identificar la documentación requerida para así lograr la estandarización de las dos normas y cumplir con el sistema de gestión.

- Definir las responsabilidades y funciones del personal relacionado con los procesos críticos para la gestión de todos los aspectos que cubre el sistema integrado.

Se debe determinar la responsabilidad y funciones de cada uno de los cargos de acuerdo al manual de funciones, de esta forma se podrá empezar a generar una medición del cumplimiento de cada una de las funciones y generar planes de acción y de mejora, si se presentan algunas falencias.

- Integrar la documentación de los procesos.

Se debe identificar cada uno de los documentos que la empresa utiliza y de esta misma manera poder verificar si cada uno de ellos están dirigidos hacia un mismo objetivo, una vez se tenga esta verificación se debe empezar a unificar los documentos, permitiendo así la optimización de recursos, procesos y tiempo.

- Matriz de correlación de los sistemas de gestión

Tabla 8.

*Matriz de correlación de los sistemas de gestión*

<b>ISO 14001:2015</b>	<b>OHSAS 18001</b>
<b>4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>4. REQUISITOS DEL SISTEMA DE GESTION DE LA SST</b>
4.1 Comprensión de la organización y su contexto	
4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	
4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión ambiental	4.1 Requisitos Generales
4.4. Sistema de gestión ambiental	
<b>5. LIDERAZGO</b>	
5.1 Liderazgo y compromiso	
5.2 Política Ambiental	4.2 Política de seguridad y salud ocupacional en el trabajo
5.3 Roles Responsabilidades y autoridades de la organización	
<b>6. PLANIFICACIÓN</b>	<b>4.3. PLANIFICACIÓN</b>

6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidad	4.3.1 Identificación, peligros, evaluación de riesgos y determinación de controles 4.3.2 Requisitos legales y otros requisitos
6.2 Objetivos ambientales y planificación para lograrlos	4.3.3 Objetivos y programas
<b>7. APOYO</b>	<b>4.4 IMPLEMENTACION Y OPERACIÓN</b>
7.1 Recursos	4.4.1 Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad
7.2 Competencia	4.4.2 Competencia, formación y toma de conciencia
7.3 Toma de conciencia	
7.4 Comunicación	4.4.3 Comunicación, participación y consulta
7.5 Información documentada	4.4.4 Documentación 4.4.5 Control de documentos 4.5.4 Control de los registros
<b>8. OPERACIÓN</b>	<b>4.4 IMPLEMENTACION Y OPERACIÓN</b>
8.1 Planificación y control operacional	4.4.6 Control operacional
8.2 Preparación y respuesta ante emergencias	4.4.7 Preparación y respuesta ante emergencias
<b>9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<b>4.5 VERIFICACIÓN</b>
9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación	4.5.1 Medición y seguimiento del desempeño 4.5.2 Evaluación del cumplimiento legal
9.2 Auditoria interna	4.5.5 Auditoria interna
9.3 Revisión por la dirección	4.6 Revisión por la dirección
<b>10. MEJORA</b>	

10.1 Generalidades	
10.2 No conformidad y acción correctiva	4.5.3 Investigación de incidentes no conformidad, acción correctiva y acción preventiva
10.3 Mejora continua	

Nota: Autoría propia.

En el desarrollo de la matriz de correlación del sistema integrado que se propone para la empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S, se pueden identificar los criterios o numerales que tienen relación entre las dos normas la ISO 14001 Y OHSAS 18001, de esta manera teniendo esta información se puede documentar y proponer la implementación de cada uno de los requisitos propuestos por las dos normas y que la empresa logre establecer el sistema de gestión.

## **Conclusiones y recomendaciones**

Se realizó un diagnóstico de la empresa en el cual se detectaron debilidades y oportunidades de mejora que permitieron proponer acciones de mejoramiento en cada uno de los procesos.

Mediante la aplicación de los módulos se logra generar propuestas de mejora con el fin de impactar de manera positiva la gestión de los procesos de la empresa.

Por medio del Neuromarketing se logró la caracterización de los trabajadores de la empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S lo cual permitió conocer preferencias, necesidades, hábitos y cultura organizacional lo cual permitió buscar la estrategia adecuada para lograr la aceptación de las propuestas de mejora formuladas a través de nuestro proyecto integrador.

Se logró generar una propuesta direccionada a la responsabilidad social empresarial dentro de la empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S con el objetivo de causar un impacto en el entorno social, y ambiental mediante la reutilización de los residuos.

Llevando a cabo las propuestas generadas en este proyecto la empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S a futuro puede apuntar a lograr establecer, implementar y certificar su sistema de gestión de calidad que le permita obtener un factor diferenciador en el mercado y mejorar continuamente la gestión en sus procesos.

## Referencias

- Bedoya, D & Gómez, (2011). *Propuesta de mejoramiento para el sistema de Gestión de calidad del departamento de Risaralda en los procesos Gestión documental e inspección, vigilancia y control* (Tesis de pregrado). Universidad tecnológica de Pereira Tomado de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/handle/11059/2143>
- Gallardo- Vázquez, Dolores; Sánchez- Hernández, M. Isabel; (2013). Análisis de la incidencia de la Responsabilidad Social Empresarial en el éxito competitivo de las microempresas y el papel de la innovación. *Universia Business Review*. 14-31.
- Narvárez, L. (2016) Diseño de un sistema de gestión de calidad (SGC) con la norma ISO 9001:2015 para el área de tecnologías de la información de la Universidad politécnica salesiana (Trabajo de proyecto técnico) Universidad politécnica salesiana. Tomado de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/12043>
- Nayibe F, & Serrano S (2014). Diagnóstico, documentación e implementación del sistema de gestión de calidad de la empresa Dinamik Publicidad S.A.S. Basado en la norma ISO 9001:2008. <http://hdl.handle.net/10654/12028> Fecha de recuperación 04 de marzo de 2017
- Suárez, L & Umaña, J. (2014) propuesta para la implementación del sistema de gestión integrado de: calidad, salud ocupacional y gestión ambiental en la empresa euro networks & technologies bajo los lineamientos de la normas NTC ISO 9001: 2008, NTC ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007. (Tesis de pregrado) Universidad Distrital Francisco José de caldas Tomado de [www.udistrital.edu.co:8080/documents/138588/.../Proyecto.pdf](http://www.udistrital.edu.co:8080/documents/138588/.../Proyecto.pdf) Fecha de recuperación 04 de marzo de 2017.
- Tarí Guilló, J. J., López Gamero, M. D., & Molina Azorín, J. F. (2007). El proceso de autoevaluación según el modelo EFQM en una PYME. . *Revista Investigaciones Europeas de dirección y economía de la empresa*, 203-216.

Gonzales, H. (2017). Gestión de riesgos ambientales. Lugar de publicación: Calidad y gestión. Recuperado de <https://calidadgestion.wordpress.com>.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. NTC- ISO 9001:2015. *Sistema de gestión de calidad (Requisitos)*. Bogotá: ICONTEC, 2015.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. NTC- ISO 14001:2015. *Sistemas de gestión ambiental (Requisitos con orientación para su uso)*. Bogotá: ICONTEC, 2015.

Ohsas Project Group. OHSAS 18001:2007. Occupational Health and Safety Assessment Series. British Standards Institution, 2007.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. NTC- ISO 19011:2011. *Directrices para la auditoría de Sistemas de Gestión*. Bogotá: ICONTEC, 2011.

## Lista de tablas

Tabla 1. Relación de costos .....	20
Tabla 2. Tasa de retorno y proyección de ventas.....	21
Tabla 3. Modelo CANVAS para la empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S.....	29
Tabla 4. Caracterización de los procesos.....	34
Tabla 5. Medición de servicios.....	35
Tabla 6. Parámetros encuesta de satisfacción.....	38
Tabla 7. Plan de mejoramiento satisfacción del cliente.....	49
Tabla 8. Gestión por procesos-nivel de madurez.....	51

## Lista de figuras

Figura 1 Puntuación obtenida por la empresa según modelo EFQM. . . . .	25
Figura 2 Porcentaje obtenido por la organización por criterios. . . . .	25
Figura 3 Mapa de procesos NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S. . . . .	28
Figura 4 Encuesta de satisfacción 2016-I. . . . .	39
Figura 5 Encuesta de satisfacción 2016-II. . . . .	39
Figura 6 Encuesta de satisfacción 2017-I. . . . .	39

**Lista de anexos**

Anexo 1. Fichas de caracterización de procesos NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S .....	60
Anexo 2. Procedimiento y formatos para la realización de auditorías internas .....	70
Anexo 3. Seguimiento y medición de la calidad.....	95
Anexo 4. Diagnóstico ISO 9001:2015 .....	110

## Anexos

## Anexo 1. Fichas de caracterización de procesos NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S

		FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		Código Formato: MISPRODFC01
				Versión: 1.0
				Página 1 de 2
<b>PROCESO</b>	Producción	<b>RESPONSABLE</b>	Jefe de producción	
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Elaborar productos publicitarios que cumplan con las expectativas del cliente	<b>ALCANCE</b>	Abarca todo el proceso productivo desde la recepción de las materias primas hasta el alistamiento y despacho de la publicidad	
<b>Planear</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>CLIENTE</b>	
	Dirección estratégica (Gerencia General) Jefe de producción	Gestión y presupuesto de insumos. Planificación de Cronogramas de producción.	Área de producción Cliente externo	
	<b>INSUMOS</b>	Plan de trabajo proceso productivo	<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>	
	Requerimientos del cliente		Cronogramas de producción Planes de producción	
<b>Hacer</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>CLIENTE</b>	
	Dirección estratégica Proveedores materia prima Área de producción Cliente externo	Recepción de materia prima Recepción de diseños propios del cliente. Impresión de los diseños del cliente.	Área de producción Cliente externo	
	<b>INSUMOS</b>	Montaje de la impresión a vehículos publicitarios Alistamiento y despacho	<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>	
	Materias primas Diseño del Cliente Requerimiento del cliente Especificaciones técnicas		Vehículos publicitarios Vallas publicitarias Publicidad exterior	
<b>Verificar</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>CLIENTE</b>	
	Jefe de producción Control de procesos	Realizar inspecciones y control de calidad del producto.	Área de producción Medición y mejora	
	<b>INSUMOS</b>	Realizar seguimiento a los indicadores de producción	<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>	
Indicadores de producción	Informe de revisión por la dirección Planes de mejoramiento			
<b>Actuar</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>CLIENTE</b>	
	Direccionamiento estratégico Jefe de producción Área de producción Medición y mejora	Realizar acciones de mejora	Área de producción	

	<b>INSUMOS</b>		<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>		
	Planes de mejoramiento		Plan de mejoramiento empresarial actualizado		
<b>RECURSOS</b>		<b>DOCUMENTOS</b>		<b>REGISTRO</b>	
<b>Humanos:</b> Direccionamiento Estratégico Jefe de producción, personal de producción. <b>Físicos:</b> Instalaciones locativas, máquinas de impresión, vehículos publicitarios, equipos de cómputo.		<b>NOMBRE</b>	<b>CODIGO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>CODIGO</b>
		Impresión de diseños	MISPRODPT01	Lista de chequeo de insumos para impresión.	MISPRODF01
		Montaje de impresión a vehículos publicitarios	MISPRODPT02	Entrega de vehículos publicitarios	MISPRODF02
		Disposición de residuos	MISPRODPT03	Entrega de residuos	MISPRODF03
<b>REQUISITOS ISO 9001:2015</b>		<b>INDICADORES</b>		<b>REQUISITOS LEGALES</b>	
4.1/ 4.2/ 4.4/ 6.1/ 7/ 7.1/ 7.3/ 7.4/ 7.5/ 8/ 8.2/8.3/8.4/8.5/8.6./8.7/9.2/10.2/10.3		<b>NOMBRE</b>	<b>CODIGO</b>	Ley 140 de 1994	
		Cumplimiento de producción	IPPROD01		
		Lead time de producción	IPPROD02		
		Producto no conforme	IPPROD03		
		Desperdicios	IPPROD04		

		<b>FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</b>		<b>Código Formato:</b> MISPRODFC01
				<b>Versión: 1.0</b>
				<b>Página 1 de 2</b>
<b>PROCESO</b>	Logística	<b>RESPONSABLE</b>	Gerente General	
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Brindar suministro de recursos y servicios de apoyo administrativo para el cumplimiento de los objetivos misionales	<b>ALCANCE</b>	Abarca desde la planeación del suministro de los recursos, hasta la entrega del producto publicitario al cliente.	
<b>P l a n e a r</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>CLIENTE</b>	
	Dirección estratégica (Gerencia General) Gerente Financiero Cliente externo	Planear programación de rutas, cronogramas y recursos	Todas las áreas Cliente externo	
	<b>INSUMOS</b>		<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>	
	Requerimientos del cliente		Cronograma de programación de entregas Programación de rutas	
<b>H a c e r</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>CLIENTE</b>	
	Dirección estratégica Conductores Gerente financiero	Cumplir cronogramas de entregas al cliente. Ejecutar programación de rutas	Cliente externo	
	<b>INSUMOS</b>	Realizar los reportes de llegada de los vehículos	<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>	
	Vehículos publicitarios Publicidad Recursos financieros Requerimiento del cliente	Destinar los recursos necesarios para entregar los productos al cliente Envío publicidad a regionales	Cumplimiento del cronograma de entregas Satisfacción del cliente	
<b>V e r i f i c a r</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>CLIENTE</b>	
	Dirección estratégica Logística	Realizar seguimiento al cumplimiento de programación de las rutas Realizar seguimiento a los indicadores	Dirección estratégica Logística Medición y mejora	
	<b>INSUMOS</b>		<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>	
	Indicadores		Informe de revisión por la dirección Planes de mejoramiento	
<b>A c t u a r</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>CLIENTE</b>	
	Direccionamiento estratégico	Realizar acciones de mejora	Logística	

	<b>INSUMOS</b>	Poner en marcha los planes de mejoramiento continuo	<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>		
	Planes de mejoramiento		Plan de mejoramiento empresarial actualizado Satisfacción del cliente		
<b>RECURSOS</b>		<b>DOCUMENTOS</b>		<b>REGISTRO</b>	
<b>Humanos:</b> Direccionamiento Estratégico Gerente financiero, jefe logística, conductores <b>Físicos:</b> Instalaciones locativas, vehículos publicitarios, equipos de cómputo.		<b>NOMBRE</b>	<b>CODIGO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>CODIGO</b>
		Generación y del cronograma de entregas	MISLOGPT01	Formato de cronograma de entrega	MISLOGF01
		Planeación de rutas de trabajo	MISLOGPT02	Planilla control de recorrido	MISLOGF02
<b>REQUISITOS ISO 9001:2015</b>		<b>INDICADORES</b>		<b>REQUISITOS LEGALES</b>	
4.2/ 4.4/ 6.1/ 7.1 /7.3/7.4 /7.5 /8.1 /8.2 /8.2.3/8.4 /8.5.1 /8.5.3/ 8.5.5/8.6 /9.1.2/ 9.2/ 10.3.		<b>NOMBRE</b>	<b>CODIGO</b>	Decreto 959 de 2000 Resolución 5572 de 2009 Resolución 19341 de 2002	
		Satisfacción del cliente	IELOG01		
		Cronograma de cumplimiento de entregas	IPLOG01		
		PQR'S	IELOG02		

		FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		Código Formato: MISPRODFC01
				Versión: 1.0
				Página 1 de 2
<b>PROCESO</b>	Direccionamiento estratégico	<b>RESPONSABLE</b>	Gerente General	
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Definir las directrices tanto administrativas como operativas para el cumplimiento de la misión empresarial	<b>ALCANCE</b>	Abarca desde la identificación de las necesidades del sector y de la empresa hasta la ejecución de los programas y planes para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la misión empresarial.	
<b>Planear</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>CLIENTE</b>	
	Dirección estratégica (Gerencia General)  Cliente externo	Definir lineamientos y metodologías para el direccionamiento estratégico de la empresa  Gestión de proyectos	Todas las áreas	
	<b>INSUMOS</b>		<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>	
	Información interna de cada uno de los procesos de la empresa. Información del cliente		Plan estratégico empresarial Indicadores de gestión	
<b>Hacer</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>CLIENTE</b>	
	Dirección estratégica Todas las áreas	Establecer políticas y lineamientos de la empresa  Toma de decisiones Liderar procesos dentro de la empresa  Análisis de la situación actual de la empresa  Asegurar y asignar los recursos	Todas las áreas Cliente externo	
	<b>INSUMOS</b>		<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>	
	Plan estratégico empresarial		Informe de revisión por la dirección	
<b>Verificar</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>CLIENTE</b>	
	Direccionamiento estratégico	Realizar seguimiento y medición a los indicadores  Realizar planes de mejoramiento continuo  Autoevaluación de la gestión en la empresa	Todas las áreas	
	<b>INSUMOS</b>		<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>	
	Indicadores de gestión		Informe de cumplimiento de indicadores Planes de mejoramiento	
<b>Actuar</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>CLIENTE</b>	
	Direccionamiento estratégico Medición y mejora	Implementación de acciones de mejora	Todas las áreas	

	INSUMOS	Implementación plan de mejoramiento		PRODUCTO/SERVICIO	
	Planes de mejoramiento			Plan de mejoramiento empresarial actualizado.	
RECURSOS		DOCUMENTOS		REGISTRO	
<b>Humanos:</b> Direccionamiento Estratégico, todo el personal de la empresa <b>Físicos:</b> Instalaciones locativas, equipos de cómputo.	NOMBRE	CODIGO	NOMBRE	CODIGO	
	Revisión Gerencial	ESTDIRPT01	Informe de gestión gerencial	ESTDIRF01	
	Revisión sistemas de gestión de la calidad	ESTDIRPT02	Actas de reuniones	ESTDIRF02	
	Toma de acciones correctivas y preventivas	ESTDIRPT03			
REQUISITOS ISO 9001:2015		INDICADORES		REQUISITOS LEGALES	
4.1/ 4.2 / 4.3 / 4.4 / 5.1/ 5.2 /5.3/ 6 / 7 / 8 / 9 /10.	NOMBRE	CODIGO	Decreto 959 de 2000 Resolución 5572 de 2009 Resolución 1931 de 2008 Ley 140 de 1994		
	Satisfacción del cliente	IELOG01			
	Cumplimiento de indicadores	IEDIR01			
	Cumplimiento de acciones de mejora	IEDIR02			

		<b>FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</b>		<b>Código Formato:</b> MISPRODFC01
				<b>Versión: 1.0</b>
				<b>Página 1 de 2</b>
<b>PROCESO</b>	Gestión Financiera	<b>RESPONSABLE</b>	Gerente financiera	
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Gestionar las actividades tendientes a la generación de información financiera y contable, oportuna y confiable bajo la normatividad legal vigente donde se refleje los resultados del ejercicio de la empresa en calidad de rentabilidad	<b>ALCANCE</b>	Inicia con la recepción de las facturas y órdenes de pago y finaliza con la proyección del estado financiero de la entidad	
<b>Planear</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>CLIENTE</b>	
	Dirección de impuestos y aduanas nacionales (DIAN) Contaduría nacional de la nación	Planificación del pago de los impuestos a responsabilidad de la empresa y administración de la información financiera.	Gestión Financiera	
	<b>INSUMOS</b>		<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>	
Calendario tributario NIIF	Certificado pago de impuestos.			
<b>Hacer</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>CLIENTE</b>	
	Empresas prestadoras de servicios	Registro de ingreso de facturas de venta	Área financiera Direccionamiento estratégico	
	<b>INSUMOS</b>	Generación y pago de las cuentas de cobro	<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>	
Facturas de ventas Recibos de compra Viáticos Recurso Efectivo (Caja Menor)	Pago de impuestos y servicios Ejecución de reembolsos	Estado contable Estado financiero Reembolsos de caja menor Registros de pagos de impuestos.		
<b>Verificar</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>CLIENTE</b>	
	Área financiera	Indicadores Autoevaluación	Direccionamiento estratégico Medición y Mejora	
	<b>INSUMOS</b>	Revisión por la dirección Informes de gestión	<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>	
Información relacionada al proceso		Planes de mejoramiento		
<b>Actuar</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>CLIENTE</b>	
	Gerente Financiero	Acciones correctivas Acciones de mejora	Área financiera (Contadora)	

	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO		
	Planes de mejoramiento		Plan de mejoramiento empresarial actualizado		
RECURSOS		DOCUMENTOS		REGISTRO	
<b>Humanos:</b> Direccionamiento Estratégico Gerente financiero <b>Físicos:</b> Instalaciones locativas, equipos de cómputo, software contable Elisa.		NOMBRE	CODIGO	NOMBRE	CODIGO
		Pago de impuestos y servicios	APYGFCPT01	Formato registro de pago de impuestos	APYGFCFO01
		Registro de ingreso de facturas de ventas	APYGFCPT02	Formato de caja menor	APYGFCFO02
REQUISITOS ISO 9001:2015		INDICADORES		REQUISITOS LEGALES	
4.2.3/4.4.1/4.2.4/5.1/5.3/5.4.1/5.4.2/6.1/6.4/8.2.2/8.2.3/8.3./8.5.1/8.5.2/8.5.3.		NOMBRE	CODIGO	Decreto 633 de 1993 Decreto 2649 de 1993	
		Estado financiero entregado en termino de oportunidad	IPGFC01		
		Rentabilidad	IPGFC02		

		FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		Código Formato: MISPRODFC01
				Versión: 1.0
				Página 1 de 2
<b>PROCESO</b>	Gerencia Comercial	<b>RESPONSABLE</b>	Gerente comercial	
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Identificar las necesidades de los clientes lo cual genere unas propuestas que lleven a la satisfacción del cliente, logrando así posicionamiento y ampliación de los mercados de publicidad.	<b>ALCANCE</b>	Abarca desde de la identificación de clientes potenciales hasta llegar a los contratos publicitarios.	
<b>Planear</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>CLIENTE</b>	
	Direccionamiento estratégico Cliente externo Bases de datos de clientes	Planear estrategias para la adquisición y conservación de clientes  Planear diferentes alternativas publicitarias para los clientes	Cliente externo	
	<b>INSUMOS</b>		<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>	
	Requerimientos de cliente		Estrategias de venta	
<b>Hacer</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>CLIENTE</b>	
	Direccionamiento estratégico Auxiliar de ventas	Alianzas estratégicas Visitas constantes a los clientes potenciales Ejecutar estrategias de mercado	Área comercial Cliente externo Direccionamiento estratégico	
	<b>INSUMOS</b>		<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>	
	Brochure de la empresa Bases de datos clientes		Contrato de publicidad Vehículos publicitarios Vallas publicitarias Publicidad exterior	
<b>Verificar</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>CLIENTE</b>	
	Gerente comercial	Realizar seguimiento del proceso Elaborar informes de gestión donde se evidencien los indicadores de ventas de la empresa.	Área comercial Cliente externo Direccionamiento estratégico	
	<b>INSUMOS</b>		<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>	
	Indicadores de ventas		Seguimiento continuo Informe de revisión por la dirección	
<b>Actuar</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>CLIENTE</b>	
	Direccionamiento estratégico Área comercial	Realizar acciones de mejora y correctivas	Gerente comercial	

	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO		
	Áreas de mejoramiento		Plan de mejoramiento empresarial actualizado		
RECURSOS		DOCUMENTOS		REGISTRO	
<b>Humanos:</b> Direccionamiento Estratégico, Gerente comercial y de ventas <b>Físicos:</b> Instalaciones locativas, equipos de cómputo.	<b>NOMBRE</b>	<b>CODIGO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>CODIGO</b>	
	Visita a clientes	APYGCMPT01	Formato registro de visitas a clientes	APYGCMFO01	
	Seguimiento y evaluación de cumplimiento de contratos	APYGCMPT02	Formato registro evaluación de contratos	APYGCMFO02	
REQUISITOS ISO 9001:2015		INDICADORES		REQUISITOS LEGALES	
4.1/4.2/7.1/7.2.1/7.2.2/7.2.3/7.5/8.1/8.2/8.3/8.4/8.5	<b>NOMBRE</b>	<b>CODIGO</b>	Decreto 1925 de 2009 Ley 1340 de 2009		
	Cumplimiento plan de mercadeo y ventas	IPGCM01			
	Cumplimiento de contratos	IEGCM01			

## Anexo 2. Procedimiento y formatos para la realización de auditorías internas.

	<b>PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DE AUDITORÍAS INTERNAS</b>	<b>CÓDIGO:</b>
		<b>VERSION: 1</b>
		<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN:</b>
<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>Establecer las pautas necesarias para la planificación, la realización y seguimiento de auditorías internas para verificar el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015, normatividad aplicable y los establecidos por el sistema de gestión de calidad.</p> <p><b>ALCANCE</b></p> <p>Este procedimiento aplica a todos los procesos de la empresa y abarca desde la planificación hasta la emisión del informe de auditoría y seguimiento de los planes de acción.</p> <p><b>DEFINICIONES</b></p> <p>Auditoría: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencia de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determina la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría.</p> <p>Criterios de auditoría: Conjunto de políticas, procedimientos o requisitos.</p> <p>Equipo auditor: Uno o más auditores que llevan a cabo una auditoría con el apoyo si es necesario de expertos técnicos.</p> <p>Evidencia de la auditoría: Registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertenecientes para los criterios de auditoría y que son verificables.</p> <p>Experto técnico: persona que aporta conocimientos o experiencia específicos al equipo auditor.</p> <p>Fortalezas: Requisitos implementados por sobre los requerimientos normativos</p> <p>Hallazgos de la auditoría: Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoria recopilada frente a los criterios de auditoría.</p> <p>No Conformidad: Incumplimiento total de un requisito que se ha especificado.</p> <p>Observaciones: Incumplimiento parcial de un requisito que se ha especificado.</p>		

Oportunidades de mejora: Recomendaciones para mejorar el cumplimiento de los requisitos.

Plan de auditoría: Descripción de las actividades y de los detalles acordados de una auditoría.

Programa de auditoría: Conjunto de una o más auditorías planificadas para un periodo determinado y dirigidas hacia un propósito específico.

## REFERENCIAS

Norma ISO 9001:2015

Norma ISO 19011:2012

## DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

### Programa anual de auditoría

El gerente debe realizar un plan de auditorías anual, en donde programará fechas estimadas para la realizar auditorías internas y externas e identificará el tipo de auditor que debe efectuarlas. Esta programación se realizará considerando que anualmente se debe realizar como mínimo una auditoría interna para todos los procesos de la empresa con el fin de verificar el cumplimiento de la normatividad exigida y una auditoría externa obligatoria de seguimiento proyectada con ente certificador externo. Esta información deberá consignarse en el formato (**PROGRAMA ANUAL DE AUDITORIA cód. formato APYMYMF01**). Una vez revisada y aprobada esta información, será publicada para mantener al personal informado sobre las fechas de las auditorías y permitir la coordinación de estas actividades dentro de la empresa.

Se debe tener en cuenta que las fechas estimadas podrán ser modificadas según la disponibilidad de los recursos para la realización de estas mismas.

### Plan de auditoría

El auditor interno designado en el plan anual de auditoría para la realización de cada una de las auditorías internas programadas realizará y entregará a la gerencia un plan de auditoría el cual, contemplará todos los detalles para la realización de cada auditoría, este plan de auditoría deberá contener todos los puntos establecidos en el formato (**PLAN DE AUDITORÍA cód. formato APYMYMF02**) y para su realización el auditor designado, deberá contar con la información necesaria otorgada por los dueños de cada proceso , el personal auditado y con la gerencia quien es la que le otorgará todos los lineamientos indispensables para cada auditoría en particular.

### Preparación de la auditoría.

Cada auditor deberá prepararse para la realización de la auditoria para ello, después de hacer entrega del plan de auditoría, realizará las actividades que se nombran a continuación.

Solicitud de información documentada: El auditor solicitará la información necesaria con el fin de conocerla y prepararse de manera correcta para la realización de la auditoría. El análisis de esta información aportará las directrices indispensables para la realización de las preguntas y al escogencia de las personas que deberán ser auditadas.

Preparación de registros: El auditor deberá prepararse para la ejecución de la auditoría realizando un chequeo de toda la información documentada y registros que serán solicitados en el momento de la realización de la auditoría. Esta información será registrada en el formato **(PROGRAMA ANUAL DE AUDITORÍA cód. formato APYMYMF01)** el cual permitirá enfocar los resultados de la auditoría y que esta sea más eficaz.

6 Puesta en marcha de la auditoría.

Según lo acordado en el plan de auditoría, el auditor designado ejecutará la auditoría realizando las siguientes actividades.

Reunión de apertura: Antes de dar inicio a la auditoría se realizará una reunión en donde se dará a conocer lo siguiente:

Presentación del equipo auditor

Objetivo y alcance de la auditoría

Horarios en los cuales se dará cumplimiento a la auditoría

Metodología para la ejecución de la auditoría

Tipificación de hallazgos

Esta actividad deberá cumplirse en un tiempo que no exceda los 30 minutos y será soportada por la realización de un acta que se registrará en el formato **(ACTA DE AUDITORIA cód. del formato APYMYMF07)**.

7 Realización de la auditoría.

El auditor debe tener para la realización de la auditoría una guía de verificación en donde se encontrarán los requisitos normativos indispensables que serán auditados en cada proceso, esta recopilación ayudará al auditor a verificar el cumplimiento de la norma soportándose en preguntas realizadas a los líderes de los procesos, la revisión de registros e información documentada y la observación directa de las actividades realizadas. El auditor deberá recopilar las evidencias necesarias y realizar las correspondientes observaciones. A medida que el auditor encuentra información, debe ir tipificando estos hallazgos según sea el caso (No conformidad, observaciones, oportunidades de mejora, fortalezas). La auditoría finalizará hasta que sean verificados cada uno de los requisitos exigidos.

En el caso de ser necesario el auditor podrá verificar y revisar el seguimiento realizado a las acciones correctivas o de mejora generadas en procesos de auditorías realizados anteriormente para evidenciar la realización de estas fueron efectivas.

8 Reunión final o de cierre

Después de revisado cada requisito y de realizar la respectiva revisión, se debe llevar a cabo una reunión de cierre en donde se informarán los hallazgos obtenidos y las evidencias que soportan estos hallazgos, las no conformidades obtenidas serán entregadas al responsable del proceso auditado quien se responsabilizará de realizar las pertinentes acciones correctivas según sea el caso.

9 Cierre de auditoría

Para realizar el cierre de auditoría se deberán desarrollar las siguientes actividades:

Realización de informe de auditoría: Dentro de un plazo no superior a siete días hábiles desde el término de la auditoría, el auditor deberá entregar al gerente un informe de auditoría el cuál identifica los hallazgos encontrados durante el desarrollo de la auditoría y las conclusiones y que será registrado en el formato **(INFORME DE AUDITORIA cód. formato APYMYMF04)**

Entrega de documentos: Una vez finalizado el informe de auditoría, el auditor debe entregar al Gerente la información física y firmada que da cuenta de todo el proceso.

Esta información corresponde a:

Plan de auditoría

Informe de auditoría

Después que el informe sea revisado y aprobado por la Gerencia este deberá ser divulgado a los participantes y responsable de cada proceso para la realización de acciones correctivas correspondientes a los hallazgos obtenidos en la auditoría. Finalizado esto, se dará cierre a la auditoría.

Finalizada la auditoría la Gerencia deberá realizar la evaluación correspondiente del auditor que ejecuto la auditoría, esta debe ser registrada en el formato **(EVALUACIÓN AUDITORES INTERNOS DE CALIDAD cód. formato APYMYMF05)**

#### **REGISTROS Y DOCUMENTOS RELACIONADOS**

Programa de auditoría

Plan de Auditoría

Lista de chequeo

Informe de auditoría

Evaluación auditores internos de calidad

#### **CONTROL DE CAMBIOS**

<b>VERSIÓN</b>	<b>RAZÓN DEL CAMBIO</b>
<b>1</b>	Creación del Documento

**ELABORÓ/ FECHA**

**REVISÓ/FECHA**

**APROBÓ/FECHA**

		<b>PLAN DE AUDITORÍA</b>			<b>Código: APYMYMF02</b>
					<b>Versión:1.0</b>
<b>PROCESO A AUDITAR:</b> Producción			<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Jefe de producción		
<b>EQUIPO AUDITOR:</b> Carlos Habib, María Montealegre, David Torres			<b>FECHA:</b> 04 de junio de 2017		
<b>OBJETIVO</b>					
Verificar la eficacia, efectividad y el correcto desempeño en el proceso de productivo en la <b>empresa</b> NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S frente a las políticas de operación establecidas por la alta dirección.					
<b>ALCANCE</b>					
Aplica para el proceso productivo desde la compra de insumos, el alistamiento para impresión, hasta el montaje y despacho de los vehículos publicitarios.					
<b>ACTIVIDAD/PROCESO</b>	<b>AUDITOR</b>	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO</b>	<b>FECHA Y HORA</b>	<b>LUGAR</b>	
Reunión de apertura	Carlos Habib, María Montealegre, David Torres	Leonardo López, Jorge López.	Junio/17 9:00am	Oficina de Gerencia	
Misión, visión, organigrama, política de calidad, valores corporativos	Carlos Habib, María Montealegre, David Torres	Leonardo López, Jorge López.	Junio/17 9:30am	Oficina de Gerencia	
Recorrido por las áreas de producción	Carlos Habib, María Montealegre, David Torres	Leonardo López, Jorge López.	Junio/17 10:00am	Producción	
Entrevista con los jefes y encargados del proceso (funciones, funcionamiento de los procesos, responsabilidades, líneas de comunicación)	Carlos Habib, María Montealegre, David Torres	Leonardo López, Jorge López.	Junio/17 10:30am	Producción	
Recolección de la información e inspección de la información documentada y políticas de operación.	Carlos Habib, María Montealegre, David Torres	Leonardo López, Jorge López.	Junio/17 1:00pm	Oficina de Gerencia	
Reunión de cierre	Carlos Habib, María Montealegre, David Torres	Leonardo López, Jorge López.	Junio/17 2:00m	Oficina de Gerencia	
<b>FIRMA AUDITOR:</b> Carlos Habib, María Montealegre, David Torres			<b>FIRMA AUDITADO:</b> Leonardo López, Jorge López.		

		<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b>		<b>Código: APYMYMF01</b>	
				<b>Versión:1.0</b>	
<b>PROGRAMA ANUAL DE AUDITORÍA</b>			<b>VIGENCIA 2017</b>		
<b>EQUIPO AUDITOR:</b> Carlos Habib, María Montealegre, David Torres			<b>FECHA:</b> 30 de mayo de 2017		
<b>OBJETIVO</b>					
Establecer las auditorías internas de calidad a desarrollar durante la vigencia 2017 para la empresa NEOMEDIA con el propósito de identificar las debilidades e incumplimientos frente a los requisitos de calidad de sus servicios y productos.					
<b>Numero de Auditorias : 6</b>					
<b>PROCESO AUDITAR</b>		<b>AUDITOR</b>		<b>RESPONSABLE DEL PROCESO</b>	
				<b>FECHA Y HORA</b>	
				<b>LUGAR</b>	
Direccionamiento estratégico		Carlos Habib		Leonardo López	
				Junio/03- Octubre/17	
				Oficina de Gerencia	
Gestión financiera		Alejandro Torres		Leonardo López	
				Octubre/17	
				Oficina de contabilidad	
Gestión de talento humano		Carlos Habib, María Montealegre, David Torres		Leonardo López	
				Octubre/17	
				Todas las áreas involucradas	
Gestión comercial y de ventas		María Montealegre		Leonardo López	
				Octubre/17	
				Área de ventas y gestión comercial	
Gestión de producción		Carlos Habib, María Montealegre, David Torres		Leonardo López, Jorge López.	
				Junio/03- Octubre/17	
				Oficina de Gerencia	
Gestión de Logística		Carlos Habib, María Montealegre, David Torres		Leonardo López	
				Octubre/17	
				Área de producción y ventas	
<b>OBSERVACIONES:</b>					
Los auditores serán el grupo de trabajo quien desarrolla el proyecto.					
Las auditorías programadas para el primer semestre serán ejecutadas en los procesos de producción y dirección estratégica.					
Los requisitos que se tendrán en cuenta para la ejecución de las auditorías serán los relacionados con las políticas de operación, criterios de compra de insumos y requisitos exigidos por el cliente.					
<b>FECHA DE TERMINACIÓN:</b> 08 de Junio de 2017					
<b>APROBACIÓN:</b>		<b>SI</b>		<b>X</b>	
		<b>NO</b>		<b>ELABORÓ:</b> Alejandro Torres	
				<b>REVISÓ:</b> Leonardo López	

		<b>PLAN DE AUDITORÍA</b>		<b>Código: APYMYMF02</b>
				<b>Versión:1.0</b>
<b>PROCESO A AUDITAR:</b> Producción			<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Jefe de producción	
<b>EQUIPO AUDITOR:</b> Carlos Habib, María Montealegre, David Torres			<b>FECHA:</b> 04 de junio de 2017	
<b>OBJETIVO</b>				
Verificar la eficacia, efectividad y el correcto desempeño en el proceso de productivo en la empresa NEOMEDIA ADVERTISING S.A.S frente a las políticas de operación establecidas por la alta dirección.				
<b>ALCANCE</b>				
Aplica para el proceso productivo desde la compra de insumos, el alistamiento para impresión, hasta el montaje y despacho de los vehículos publicitarios.				
<b>ACTIVIDAD/PROCESO</b>	<b>AUDITOR</b>	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO</b>	<b>FECHA Y HORA</b>	<b>LUGAR</b>
Reunión de apertura	Carlos Habib, María Montealegre, David Torres	Leonardo López, Jorge López.	Junio/17 9:00am	Oficina de Gerencia
Misión, visión, organigrama, política de calidad, valores corporativos	Carlos Habib, María Montealegre, David Torres	Leonardo López, Jorge López.	Junio/17 9:30am	Oficina de Gerencia
Recorrido por las áreas de producción	Carlos Habib, María Montealegre, David Torres	Leonardo López, Jorge López.	Junio/17 10:00am	Producción
Entrevista con los jefes y encargados del proceso (funciones, funcionamiento de los procesos, responsabilidades, líneas de comunicación)	Carlos Habib, María Montealegre, David Torres	Leonardo López, Jorge López.	Junio/17 10:30am	Producción
Recolección de la información e inspección de la información documentada y políticas de operación.	Carlos Habib, María Montealegre, David Torres	Leonardo López, Jorge López.	Junio/17 1:00pm	Oficina de Gerencia
Reunión de cierre	Carlos Habib, María Montealegre, David Torres	Leonardo López, Jorge López.	Junio/17 2:00m	Oficina de Gerencia
<b>FIRMA AUDITOR:</b> Carlos Habib, María Montealegre, David Torres		<b>FIRMA AUDITADO:</b> Leonardo López, Jorge López.		

		LISTA DE VERIFICACIÓN		Código: APYMYMF03	
				Versión:1.0	
PROCESO: Producción		FECHA DE ELABORACIÓN: 30 de mayo de 2017			
REQUISITOS	PREGUNTAS	CUMPLE		DOCUMENTOS Y REGISTROS	HALLAZGOS, OBSERVACIONES Y CONCLUSIONES
		SI	NO		
4.1	¿La empresa cuenta con una misión, visión y políticas de calidad?	X		Manual de calidad	Cuenta con una misión y visión.
7.3	¿Cada empleado de la empresa sabe la contribución que conlleva su cargo al cumplimiento de misión, visión y política de calidad?	X		N.A	Los empleados conocen el impacto de sus actividades para la empresa y su relación con la misión, visión y políticas
4.4.1	¿Se cuenta con los recursos necesarios para realizar el proceso productivo?	X		N.A	Se cuenta tanto con el personal, como con las instalaciones y equipos necesarios para el desarrollo de la actividad
4.4.1	¿Se asegura la disponibilidad de los materiales antes de realizar la producción? Se cuenta con un stock?	X		N.A	El jefe de producción y la gerencia conocen las cantidades necesarias para la realización de las actividades y llevan un control de los materiales utilizados y del stock para cada producto.
4.4.1	¿Están asignados los responsables y autoridades para el proceso?		X	N.A	Existe una persona destinada para el proceso, pero no es única para la realización del proceso, personal de otras áreas colaboran con el proceso según la necesidad del mismo.
4.4.1	¿Se encuentra documentada la descripción de los cargos?		X	N.A	No se cuenta con un documento donde se encuentre la descripción de los cargos
4.4.2	¿Se cuenta con información documentada necesaria para				Existen algunos soportes documentados

	apoyar la operación del proceso? ¿Dónde reposa la Información?		X	N.A	para la operación pero se requiere implementar otros que ayuden a dar más soporte al proceso.
7.1.4	¿Se cuenta con un espacio y personal idóneo para la realización de las operaciones?	X		N.A	Se cuenta con el espacio necesario y con las personas capacitadas para realizar las actividades, pero es necesario delimitar y ordenar las áreas para una mejor operación.
7.1.6	¿Se cuenta con la información necesaria para realizar los procesos (procedimientos operativos estándar)?		X	N.A	No se cuenta con procedimientos que direccionen al personal a la realización de sus actividades, al momento del entrenamiento se les suministra la información voz a voz pero no existe un documento para consulta posterior.
7.2	¿El personal es competente para la realización de la operación?	X		Hoja de vida del trabajador	El personal cumple con el perfil específico para la realización de la operación.
7.4	¿El personal conoce como comunicar la información a quien hacerlo?	X		N.A	El personal conoce cuáles son las líneas de Comunicación dentro de su proceso y en la empresa en general.
8.3.4	¿Se realizan actividades de verificación para asegurarse que el producto es conforme?	X		Para la planificación del producto y su elaboración se tienen en cuenta los criterios y requerimientos establecidos por los clientes, los cuales durante el proceso de producción se van asegurando que se cumplan mediante una lista de chequeo informal y a mano	Existe el personal encargado de revisar si el producto cumple o no con el requerimiento del cliente pero no se evidencia soporte de la actividad.

				de verificación, para lograr garantizar que se usen los insumos de calidad exigida por el cliente hasta terminar el producto y que este cumpla con los requerimientos previamente establecidos	
8.6	¿Los productos son liberados después de haber realizado un chequeo de los requerimientos específicos para el mismo?	X		N.A	Cada aviso publicitario es revisado antes y después de ser montado al vehículo para verificar que se encuentre tal como lo requiere el cliente pero nuevamente no se cuenta con soporte del proceso.
8.7	Se realiza control al producto no conforme?		X	N.A	Si un producto no cumple con el requerimiento es desechado pero no se cuenta con un control y medición del mismo.
8.4	Están claramente definidos en la entidad los criterios de evaluación a los proveedores de los insumos		X	N.A	La empresa a pesar que realiza una verificación en el momento de la entrega de los insumos frente a las facturas, no existen criterios de evaluación frente al proveedor.
9.1	¿Se realiza medición al proceso? ¿Cada cuánto?		X	N.A	No se cuenta con seguimiento y medición de los procesos.
9.1.2	¿Qué elementos utiliza para conocer la satisfacción del cliente con respecto a los productos elaborados?	X		Encuestas de satisfacción del cliente	Se realiza una encuesta de satisfacción del cliente para conocer su opinión con respecto a los productos entregados.
9.3	¿Se realiza una revisión por la alta revisión para el proceso?	X		Informes de revisión	Estas revisiones se realizan constantemente ya que el gerente está implícito en el proceso y

					eventualmente realiza funciones propias del proceso.
10.3	¿La empresa cuenta con herramientas para el mejoramiento continuo del proceso?		X	N.A	La empresa no cuenta como tal con un plan de mejoramiento para el proceso, cada vez que surge una falla en el proceso, la resuelven pero no queda soportado.
<b>EQUIPO AUDITOR:</b> Carlos Habib, María Montealegre, David Torres					
<b>APROBACIÓN</b>	<b>SI</b>	X	<b>ELABORÓ:</b> María Montealegre		
	<b>NO</b>		<b>REVISÓ:</b> Leonardo López		

	<b>INFORME DE AUDITORÍA</b>		<b>Código: APYMYMF04</b>
			<b>Versión: 1.0</b>
<b>INFORME PRELIMINAR</b>	<b>INFORME FINAL</b>	<b>FECHA DE LA AUDITORÍA:</b> 8 de Junio de 2017	
<b>OBJETIVO</b>			
Evaluar la eficacia, efectividad y el correcto desempeño en el proceso de productivo en la empresa NEOMEDIA			
<b>ALCANCE</b>			
Aplica para el proceso productivo desde el alistamiento para impresión hasta el montaje en los vehículos.			
<b>EQUIPO AUDITOR</b>			
Carlos Habib, María Montealegre, David Torres			
<b>PROCESO</b>		<b>SUBPROCESO</b>	
Producción		Impresión y alistamiento	
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO: Jefe de producción -Gerencia</b>			
<b>FORTALEZAS</b>			
El personal está familiarizado con el contexto de la organización y su función para el desarrollo de la misión y la visión propias de la empresa. Se cuentan con las necesidades del cliente y con el trabajo en equipo indispensable para cumplir con los requerimientos del mismo. Cuentan con personal idóneo y debidamente calificado para la realización del proceso.			
<b>DEBILIDADES</b>			
No existe personal único para cada área, aunque existe encargado para cada uno de los procesos no existe una delimitación de los cargos. Hay poca información documentada que soporte el proceso y que permita evidenciar la realización de las actividades. Falta organización en el área para poder mejorar la operación. Falta un control de medición de los objetivos de cada área.			
<b>NO CONFORMIDADES</b>			
No se cuenta con la información documentada requerida como soporte del proceso y de las actividades necesarias para el desarrollo de la operación. No se cuenta con indicadores de medición de los objetivos.			
<b>OBSERVACIONES Y/O CONCLUSIONES</b>			
El proceso cuenta con un excelente personal donde cada uno lleva a cabalidad sus funciones pero al ser una empresa en desarrollo y según las necesidades que se van presentando diariamente hay implicación de personal de otras áreas, por tal motivo se debe gestionar el ingreso de más personal o en su defecto una descripción de los cargos que delimiten las actividades del personal, de igual manera se debe priorizar la realización de la información documentada necesaria para dar soporte a la operación y que permita evidenciar cada una de las actividades. La incorporación de indicadores en el proceso permite el seguimiento y mejora dentro de los mismos y permite evidenciar el cumplimiento de los objetivos, por esta razón es indispensable la implementación de estos mismos dentro del proceso.			
<b>EQUIPO AUDITOR</b> Carlos Habib, María Montealegre, David Torres		<b>AUDITOR JEFE/LÍDER</b> María Montealegre	<b>AUDITADO</b> Leonardo López
		<b>EVALUACIÓN AUDITORES INTERNOS DE CALIDAD</b>	<b>Código: APYMYMF05</b>

													<b>Versión:1.0</b>	
<b>Ciclo de auditorías:</b> 1			<b>Fecha de inicio:</b> 08 de Junio/17				<b>Fecha de finalización:</b> 08 de Junio/17							
<b>Audidores evaluados:</b> Carlos Habib, María Montealegre, David Torres.														
Teniendo en cuenta las siguientes puntuaciones por favor evalúe de 1 a 5 los aspectos relacionados														
1. No aceptable			2. Malo			3. Aceptable			4. Bueno		5. Excelente			
N°	Aspecto	Calificación auditado					Total	Calificación auditor Jefe/ líder					Total	Promedio
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		
1	Conocimiento técnico				x		4				x		4	4
2	Relación con el auditado (Amabilidad, atención, etc.)					x	5					x	5	5
3	Puntualidad					x	5					x	5	5
4	Ética e imparcialidad					x	5					x	5	5
5	Mente abierta				x		4				x		4	4
6	Expresión verbal					x	5					x	5	5
7	Administración adecuada del tiempo				x		4				x		4	5
8	Capacidad de escucha					x	5					x	5	5
9	Capacidad de percepción y de observación				x		4				x		4	4
10	Seguridad en las afirmaciones					x	5				x		4	4.5
11	Persistente (Orientado hacia el logro de los objetivos)					x	5					x	5	5
12	Decidido (Alcanza conclusiones oportunas, basadas en el análisis)					x	5				x		4	4.5
13	Trabajo en equipo					x	5					x	5	5
<b>OBSERVACIONES:</b> N.A							<b>Firma Auditor:</b> María Montealegre							
							<b>Firma Auditado:</b> Leonardo López							
							<b>Proceso Auditado:</b> Producción							

		<b>FORMATO DE SEGUIMIENTO</b>		<b>Código: APYMYMF06</b>	
				<b>Versión: 1.0</b>	
<b>FECHA DE ELABORACIÓN :</b> 8 de junio de 2017					
<b>Nombre y cargo de quien reporta:</b> Jorge Pedraza / Jefe de producción				<b>Proceso involucrado:</b> Producción	
Fuente que origina la Acción Correctiva, Preventiva o de Mejora <b>(Marcar con una X)</b>					
Auditoría interna		<input checked="" type="checkbox"/> Auditoría Externa		Indicadores Gestión	
				Encuesta Satisfacción	
Producto y/o servicio no conforme		Acciones propuestas en comité		PQR'S	
<b>Descripción de la no conformidad u oportunidad de mejora:</b> Generación de la información documentada requerida para soporte del proceso de producción Creación de indicadores del proceso					
<b>Causas Raíz</b>					
<b>N°</b>	<b>Causa</b>				
1	Falta de conocimiento de los procesos				
2	Falta de personal que ayude con la creación de la información documentada				
3	La falta de medición en el proceso impide evidenciar deficiencias y mejoramiento del mismo				
<b>Instrumento de análisis de causa utilizado:</b> Brainstorming					
<b>Plan de acción</b>					
<b>N°</b>	<b>Descripción de la actividad</b>	<b>Implementación</b>			
		<b>Responsable</b>	<b>Fecha inicio</b>	<b>Fecha finalización</b>	
1	Identificar las actividades que se realizan en cada proceso	Jorge Pedraza	15 de junio 2017	20 de junio de 2017	
2	Realización de los POES necesarios para la operación	Andrea Ramírez	20 de junio 2017	24 de junio de 2017	
3	Realización de los formatos requeridos para soportar las actividades	Andrea Ramírez	20 junio de 2017	24 de junio de 2017	
4	Creación de indicadores de calidad que permitan evidenciar el cumplimiento de los objetivos	Leonardo López	4 de julio de 2017	4 de Agosto de 2017	
<b>Seguimiento a la ejecución del plan de acción</b>					
<b>N°</b>	<b>Descripción de la actividad</b>	<b>Fecha de seguimiento</b>	<b>Responsable</b>		
1	Identificación de actividades realizadas en los procesos	21 de junio de 2017	Leonardo López		
2	Revisión de POES generados	25 de julio de 2107	Leonardo López		
3	Revisión y ajustes pertinentes de formatos requeridos	25 de julio de 2107	Leonardo López		
4	Revisión de los indicadores de calidad aplicados al proceso	8 de Agosto de 2017	Leonardo López		

El plan de acción fue eficaz: SI		NO	
Evidencias encontradas: N.A			
Fecha de cierre de la acción: 14 de agosto de 2017			
Elaboró: María Montealegre		Revisó: Leonardo López	
		<b>ACTA DE REUNIÓN PARA AUDITORÍA</b>	
ACTA DE INICIO	X	ACTA DE FINALIZACIÓN	
<b>FECHA:</b> 08/06/2017		<b>HORA INICIO:</b> 8:00 AM	<b>HORA FINALIZACIÓN:</b> 9:00 AM
<b>PARTICIPANTES</b>		<b>ÁREA</b>	<b>FIRMA</b>
CARLOS HABIB		AUDITOR	
ALEJANDRO TORRES		AUDITOR	
MARIA CAMILA MONTEALEGRE		AUDITOR	
LEONARDO LOPEZ		AUDITADO	

**TEMAS TRATADOS:**
**Reunión de apertura.**

Se inicia con la presentación del grupo de auditores Carlos Habib, María Montealegre y Alejandro Torres por parte del auditor líder al proceso de producción para lo cual se llevara a cabo en las instalaciones de la compañía **NEOMEDIA** se informa el objetivo de la auditoría el alcance los criterios a evaluar y la hora de cierre.

**DECISIONES TOMADAS:** Se procede a realizar la auditoria según el plan de auditoría entregado por los auditores.

**PERSONA ENCARGADA:** María Camila Montealegre

	<b>ACTA DE REUNIÓN PARA AUDITORÍA</b>		<b>Código: APYMYMF07</b>
			<b>Versión: 1.0</b>
<b>FECHA:</b> 08/06/2017	<b>HORA INICIO:</b> 3:30pm	<b>HORA FINALIZACIÓN:</b> 4:00 pm	
<b>PARTICIPANTES</b>	<b>ÁREA</b>	<b>FIRMA</b>	
CARLOS HABIB	AUDITOR		
ALEJANDRO TORRES	AUDITOR		
MARIA CAMILA MONTEALEGRE	AUDITOR		
LEONARDO LÓPEZ	AUDITADO		

**TEMAS TRATADOS:**

**Reunión de cierre.**

Después de la finalización de la auditoria se comunican las fortalezas, debilidades y no conformidades identificadas mediante la auditoria y se realiza una retroalimentación de como poder proseguir para establecer el plan de mejoramiento para NEOMEDIA.

**DECISIONES TOMADAS:**

La alta dirección establece el compromiso frente el mejoramiento continuo y toma la decisión de implementar el plan de mejoramiento propuesto para mejora la calidad del proceso de producción y los productos y servicios prestados por NEOMEDIA

**PERSONA ENCARGADA:** María Camila Montealegre

		<b>PLAN DE AUDITORÍA</b>			<b>Código: APYMYMF02</b>
					<b>Versión:1.0</b>
<b>PROCESO A AUDITAR:</b> Direccionamiento estratégico			<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b> Gerente general		
<b>EQUIPO AUDITOR:</b> Carlos Habib, María Montealegre, David Torres			<b>FECHA:</b> 03 de junio de 2017		
<b>OBJETIVO</b>					
Verificar la eficacia, efectividad y el correcto desempeño del procesos de direccionamiento estratégico frente al aporte al cumplimiento de la misión de la empresa					
<b>ALCANCE</b>					
Todos los documentos del proceso de Direccionamiento Estratégico.					
<b>ACTIVIDAD/PROCESO</b>	<b>AUDITOR</b>	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO</b>	<b>FECHA Y HORA</b>	<b>LUGAR</b>	
Reunión de apertura	Carlos Habib/María Montealegre/David Torres	Leonardo López	03/06/2017	8:00am	
Misión, visión, organigrama, política de calidad, valores corporativos	Carlos Habib/María Montealegre/David Torres	Leonardo López	03/06/2017	8:30am	
Recolección de la información e inspección de la información documentada	Carlos Habib/María Montealegre/David Torres	Leonardo López	03/06/2017	9:00am	
Reunión de cierre	Carlos Habib/María Montealegre/David Torres	Leonardo López		10:00pm	
<b>FIRMA AUDITOR:</b> Carlos Habib, María Montealegre, David Torres			<b>FIRMA AUDITADO:</b> Leonardo López.		

		LISTA DE VERIFICACIÓN		Código: APYMYMF03	
				Versión:1.0	
PROCESO: Direccionamiento estratégico		FECHA DE ELABORACIÓN: 30 de mayo de 2017			
REQUISITOS	PREGUNTAS	CUMPLE		DOCUMENTOS Y REGISTROS	HALLAZGOS, OBSERVACIONES Y CONCLUSIONES
		SI	NO		
4.1	¿La empresa cuenta con un análisis del contexto estratégico como herramienta de análisis de los factores internos y externos que le permita contralar los posibles riesgos y evitar el incumplimiento de los objetivos de calidad de su misión?		X	Ninguno	La empresa no cuenta con el análisis de un contexto estratégico, ni con la metodología para la administración del riesgo.
4.2	¿La empresa tiene en cuenta las exceptivas y necesidades de sus clientes para planificar sus productos y su calidad?	X		Contratos de servicios cláusula de cumplimiento	Dentro de los contratos firmados entre la empresa NEOMEDIA y sus diferentes clientes se establecen una serie de necesidades y expectativas frente a la calidad del servicios, cobertura y tiempo de entrega donde es utilizada toda esta información para la planificación y prestación del servicio, como para la producción de los productos especificados dentro de los contratos, a este se le realiza una evaluación por parte del cliente la cual es utilizada para la mejora en la prestación del servicio.
4.4.2	¿Cuenta el proceso con la información documentada necesaria para soportar el desempeño del proceso?		X	N.A	No se evidencia documentos soportes como procedimientos, formatos que soporten la gestión del proceso.

5.2	¿La alta dirección tiene establecida una política de calidad, que evidencie el compromiso de la alta dirección frente a la gestión con calidad y la administración de los riesgos, y que esta promueva la mejora continua en toda la empresa?	X		Manual de Calidad	Se evidencia una política de calidad dentro del manual de calidad, sin embargo, esta no ha sido interiorizada por parte de todo el personal de la empresa, al igual que se hace necesario su actualización para enfocarla hacia al cliente.
5.3	¿Se encuentran establecidos los objetivos de calidad de la empresa?		X	N.A	Se evidencia que la empresa mide el cumplimiento de los Objetivos planificados, pero no cuenta con objetivos de calidad establecidos de manera formal.
	¿Cuenta la empresa con los recursos necesarios para lograr la producción necesaria con los requisitos establecidos por el cliente?	X		Presupuesto anual. Personal. Infraestructura Capacitaciones Insumos.	Se pudo evidenciar que dentro del presupuesto de la entidad se tienen contemplados todos los gastos para proveer los recursos necesarios para la realización del producto y/o servicios ofrecidos por NEOMEDIA.
9.3	¿La empresa tiene identificadas las entradas de la revisión por la Dirección y su periodo de realización?		X	N.A	La empresa no está realizando la revisión por la dirección, al igual que no se conocen sus entradas y sus periodos de realización.
10	¿La alta dirección está analizando las no conformidades identificadas, para tomar las acciones continuas y promover el mejoramiento continuo en la empresa?	X		N.A	La empresa a pesar que realiza correcciones al identificar fallas dentro de la empresa, no cuenta con un plan de mejoramiento documentado y formalizado al que se le realice seguimientos para garantizar la mejora continua.

<b>EQUIPO AUDITOR:</b> Carlos Habib, María Montealegre, David Torres					
<b>APROBACIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>X</b>	<b>ELABORÓ:</b> María Montealegre		
	<b>NO</b>		<b>REVISÓ:</b> Leonardo López		

		<b>INFORME DE AUDITORÍA</b>		<b>Código: APYMYMF04</b>
				<b>Versión: 1.0</b>
<b>INFORME PRELIMINAR</b>	<b>INFORME FINAL</b>	X	<b>FECHA DE LA AUDITORÍA:</b> 8 de Junio de 2017	
<b>OBJETIVO</b>				
Verificar la eficacia, efectividad y el correcto desempeño del proceso de direccionamiento estratégico frente al aporte al cumplimiento de la misión de la empresa.				
<b>ALCANCE</b>				
Todos los documentos del proceso de Direccionamiento Estratégico.				
<b>EQUIPO AUDITOR</b>				
Carlos Habib, María Montealegre, David Torres				
<b>PROCESO</b>			<b>SUBPROCESO</b>	
Direccionamiento estratégico			Dirección General	
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO: Gerente</b>				
<b>FORTALEZAS</b>				
<p>Los empleados de la entidad conocen a profundidad sus procesos de producción, la misión y visión de la entidad, cuentan con las capacidades y competencias para ejercer sus funciones.</p> <p>La alta dirección tiene claro su rol como garante de la calidad de sus servicios y como el principal impulsador de trabajar con calidad y su compromiso con la entrega de servicios de calidad es alto y se encuentra establecido formalmente.</p> <p>La empresa cuenta con los recursos necesarios para la planificación, montaje y mantenimiento del sistema de gestión de calidad y en general para lograr la producción y entrega de productos y servicios de calidad.</p>				
<b>DEBILIDADES</b>				
<p>La empresa no cuenta con un mapa de procesos.</p> <p>El proceso no cuenta con los documentos necesarios para soportar su operación No hay seguimiento a las acciones de mejoras.</p> <p>La empresa no ha realizado capacitaciones y sensibilizaciones en el tema de calidad. Falta de personal: En la empresa no se cuenta con el personal suficiente para soportar todos los procesos. Con el personal actual se cubren las funciones necesarias. El personal no es propio de un proceso, cubren funciones en donde la empresa lo necesite.</p>				
<b>NO CONFORMIDADES</b>				
La Empresa no tiene establecido los elementos del direccionamiento estratégico le permita tener unos lineamientos de funcionamientos claros.				

<p>La empresa no ha establecido la metodología necesaria para la administración del riesgo.</p> <p>Se evidencia que la entidad no cuenta con un mapa de proceso definido de manera formal y aprobada mediante acto administrativo.</p> <p>La empresa no cuenta con metodología para realizar seguimiento a las acciones de mejora tomadas por los procesos.</p>		
<b>OBSERVACIONES Y/O CONCLUSIONES</b>		
<p>Se deben tener en cuenta las siguientes actividades para poder evidenciar una mejora en el proceso dentro de la compañía.</p> <p>Establecer un mapa de procesos con los procesos relevantes para el funcionamiento óptimo de la empresa.</p> <p>Establecer la metodología para la administración del riesgo.</p> <p>Establecer las metodologías para desarrollar el plan de mejoramiento organizacional.</p>		
<b>EQUIPO AUDITOR</b> Carlos Habib, María Montealegre, David Torres	<b>AUDITOR JEFE/LIDER</b> Carlos Habib	<b>AUDITADO</b> Leonardo López

		<b>EVALUACIÓN AUDITORES INTERNOS DE CALIDAD</b>					<b>Código:</b> <b>APYMYMF05</b>								
							<b>Versión:1.0</b>								
<b>Ciclo de auditorías:</b> 1		<b>Fecha de inicio:</b> 08 de Junio/17			<b>Fecha de finalización:</b> 08 de Junio/17										
<b>Audidores evaluados:</b> Carlos Habib, María Montealegre, David Torres.															
Teniendo en cuenta las siguientes puntuaciones por favor evalúe de 1 a 5 los aspectos relacionados															
1. No aceptable		2. Malo		3. Aceptable		4. Bueno		5. Excelente							
N°	Aspecto	Calificación auditado					Total	Calificación auditor Jefe/ líder					Total	Promedio	
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5			
1	Conocimiento técnico					x	5					x		4	4.5
2	Relación con el auditado (Amabilidad, atención, etc.)				x		4						x	5	4.5
3	Puntualidad					x	5						x	5	5
4	Ética e imparcialidad					x	5						x	5	5
5	Mente abierta				x		4					x		4	4
6	Expresión verbal				x		4						x	5	4.5
7	Administración adecuada del tiempo					x	5						x	4	4.5
8	Capacidad de escucha					x	5						x	5	5
9	Capacidad de percepción y de observación				x		4						x	4	4
10	Seguridad en las afirmaciones				x		4						x	4	4
11	Persistente (Orientado hacia el logro de los objetivos)					x	5						x	5	5
12	Decidido (Alcanza conclusiones oportunas, basadas en el análisis)					x	5						x	4	4.5
13	Trabajo en equipo					x	5						x	5	5
<b>OBSERVACIONES:</b> N.A						<b>Firma Auditor:</b> Carlos Habib									
						<b>Firma Auditado:</b> Leonardo López									
						<b>Proceso Auditado:</b> Producción									

		<b>FORMATO DE SEGUIMIENTO</b>			<b>Código: APYMYMF06</b>	
					<b>Versión: 1.0</b>	
<b>FECHA DE ELABORACIÓN :</b> 8 de junio de 2017						
<b>TIPO DE ACCIÓN :</b>		<input type="checkbox"/> <b>Acción Preventiva</b>		<input checked="" type="checkbox"/> <b>Acción mejora: x</b>		
<b>Nombre y cargo de quien reporta:</b> Leonardo López Gerente General					<b>Proceso involucrado:</b> Direccionamiento Estratégico	
<b>Fuente que origina la Acción Correctiva, Preventiva o de Mejora (Marcar con una X )</b>						
Auditoría interna		<input checked="" type="checkbox"/> Auditoría Externa		<input type="checkbox"/> Indicadores Gestión		
Producto y/o servicio no conforme			Acciones propuestas en comité			PQR'S
<b>Descripción de la no conformidad u oportunidad de mejora:</b> La empresa no cuenta con los documentos que soporten los elementos del direccionamiento estratégico, la metodología de administración del riesgo y la revisión por la dirección para poder formular y ejecutar un plan de mejoramiento.						
<b>Causas Raíz</b>						
<b>N°</b>	<b>Causa</b>					
1	Falta de conocimiento de los procesos					
2	La falta de medición en el proceso impide evidenciar deficiencias y mejoramiento del mismo					
<b>Instrumento de análisis de causa utilizado:</b> Análisis de los 5W 2H						
<b>Plan de acción</b>						
N°	Descripción de la actividad	Implementación				
		Responsable	Fecha inicio	Fecha finaliza		
1	Formulación, aprobación y adopción de los elementos del Direccionamiento estratégico (Políticas, misión, visión y estrategias)	Leonardo López	15 de junio 2017	30 de septiembre de 2017		
2	Elaboración, aprobación y adopción del mapa de proceso	Leonardo López	20 de junio 2017	30 de septiembre de 2017		
3	Elaboración, aprobación y adopción de la metodología para realizar seguimiento a las acciones de mejora tomadas por los Procesos.	Leonardo López	20 junio de 2017	30 de septiembre de 2017		
4	Capacitar y sensibilizar a los funcionarios de la empresa en el tema de gestión de calidad.	Leonardo López	4 de julio de 2017	30 de septiembre de 2017		
<b>Seguimiento a la ejecución del plan de acción</b>						
N°	Descripción de la actividad	Fecha de seguimiento	Responsable			
1	Identificación de actividades realizadas en los procesos	21 de junio de 2017	Leonardo López			
2	Revisión de POES generados	25 de julio de 2107	Leonardo López			

3	Revisión y ajustes pertinentes de formatos requeridos	25 de julio de 2107	Leonardo López
4	Revisión de los indicadores de calidad aplicados al proceso	8 de Agosto de 2017	Leonardo López
<b>El plan de acción fue eficaz:</b> SI		X	NO
<b>Evidencias encontradas:</b> N.A			
<b>Fecha de cierre de la acción:</b> 14 de agosto de 2017			
Elaboró: Carlos Habib		Revisó: Leonardo López	
		<b>ACTA DE REUNIÓN PARA AUDITORÍA</b>	
		Versión: 1.0	
ACTA DE INICIO		ACTA DE FINALIZACIÓN X	
<b>FECHA:</b> 08/06/2017		<b>HORA INICIO:</b> 3:30 pm	
		<b>HORA FINALIZACION:</b> 4:00pm	
<b>PARTICIPANTES</b>		<b>AREA</b>	
CARLOS HABIB		AUDITOR	
ALEJANDRO TORRES		AUDITOR	
MARIA CAMILA MONTEALEGRE		AUDITOR	
LEONARDO LÓPEZ		AUDITADO	
<b>TEMAS TRATADOS:</b>			
<b>Reunión de cierre.</b>			
Se finaliza la auditoria informando lo hallazgos detectados, y se aclara que el respectivo informe final será entregado mediante memorando.			
<b>DECISIONES TOMADAS:</b>			
Realizar de la formulación y la implementación de las acciones de mejora necesarias.			
<b>PERSONA ENCARGADA:</b> Carlos Habib			

## Anexo 3. Seguimiento y medición de la calidad

Metodología para la generación de indicadores.

**PROCESO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

PASOS	DESCRIPCIÓN	DE DONDE SALE	ASPECTOS
1. <b>Identificar los objetivos estratégicos a partir de la misión</b>	Se identifica basándose en la misión de la empresa con la finalidad de darle cumplimiento.	<b>Misión:</b> Nuestra razón de ser es interpretar y plasmar las necesidades publicitarias de nuestros clientes, con creatividad, calidad, eficacia y cumplimiento, buscando siempre que su inversión, se refleje en el crecimiento y posicionamiento de la marca.	En concordancia con la misión orientada en principios y valores, se busca satisfacer las necesidades de los clientes mediante la interpretación y materialización del servicio publicitario.
2. <b>Identificar los factores críticos de éxito</b>	Factores que ayudan a la empresa a lograr los objetivos considerando la eficiencia, eficacia y efectividad	<b>Políticas:</b> Garantizar la prestación de los servicios publicitarios, a través de la eficiencia y efectividad con la que funciona nuestra empresa.	Generación de planes estratégicos que permitan el cumplimiento de los objetivos. Correcta planeación y ejecución de los presupuestos que serán asignados. Recolección de la información necesaria para realizar informes de rendimiento anual dentro de la empresa
3. <b>Establecer indicadores para factores críticos de éxito</b>	Según los factores críticos de éxitos del proceso que se requieran medir dentro de la empresa, se establecen los indicadores para tal fin	<b>Nombre del indicador:</b> Directrices formuladas y socializadas <b>Formula del indicador:</b> Directrices formuladas y socializadas en el periodo/Directrices necesarias para el direccionamiento de la empresa	Indicadores que permiten medir el direccionamiento estratégico dentro de la empresa y controlar las funciones importantes para el sostenimiento de la empresa
4. <b>Establecer la meta y los rangos de gestión del indicador</b>	<b>Meta: 90%</b>	<b>Rango mínimo: 80%</b> <b>Rango Máximo:100%</b>	Metas planeadas para el año
5. <b>Diseñar la medición</b>	<b>Fuente:</b> Información empresarial. <b>Frecuencia de los datos:</b> trimestral.	<b>Tendencia:</b> creciente <b>Periodicidad del cálculo:</b> Semestral.	<b>Responsable de la medición:</b> Gerente General
6. <b>Determinar y asignar recursos</b>	<b>Recursos humanos:</b> Personal encargado	<b>Recursos Físicos:</b> Computador, archivo	
7. <b>Probar, medir y ajustar los</b>	Cuando se pongan a prueba los indicadores del proceso, se debe determinar si estos son aplicables y son útiles para medir y controlar el mismo.		

<b>indicadores de gestión</b>	
<b>8. Estandarizar y formalizar</b>	Una vez se ponga a prueba los indicadores, se analiza si estos son aplicables y útiles para la empresa se formalizan y se procede a su implementación.
<b>9. Mantener y mejorar continuamente</b>	Regularmente se requiere elaborar una revisión concerniente a la aplicación de estos indicadores e identificar posibles cambios dentro de los procesos.

## PROCESO: PRODUCCIÓN

PASOS	DESCRIPCIÓN	DE DONDE SALE	ASPECTOS
1. <b>Identificar los objetivos estratégicos a partir de la misión</b>	Se identifica basándose en la misión de la empresa con la finalidad de darle cumplimiento	<b>Misión:</b> Nuestra razón de ser es interpretar y plasmar las necesidades publicitarias de nuestros clientes, con creatividad, calidad, eficacia y cumplimiento, buscando siempre que su inversión, se refleje en el crecimiento y posicionamiento de la marca.	En concordancia con la misión orientada en principios y valores, se busca satisfacer las necesidades de los clientes mediante la interpretación y materialización del servicio publicitario.
2. <b>Identificar los factores críticos de éxito</b>	Factores que ayudan a la empresa a lograr los objetivos considerando la eficiencia, eficacia y efectividad	<b>Políticas:</b> Garantizar la prestación de los servicios publicitarios, a través de la eficiencia y efectividad con la que funciona nuestra empresa.	llevar a cabalidad toda la producción planificada utilizando los recursos y transformándolos de manera adecuada
3. <b>Establecer indicadores para factores críticos de éxito</b>	Según los factores críticos de éxitos del proceso que se requieran medir dentro de la empresa, se establecen los indicadores para tal fin	<b>Nombre del indicador:</b> Cumplimiento del plan de producción <b>Formula del indicador:</b> Número de productos realizados/número de productos planificados	Indicadores que permiten medir el cumplimiento de los planes de producción que permiten generar un producto satisfactorios para los clientes
4. <b>Establecer la meta y los rangos de gestión del indicador</b>	<b>Meta: 80%</b>	<b>Rango mínimo:70%</b> <b>Rango Máximo: 100%</b>	Metas planeadas para el año
5. <b>Diseñar la medición</b>	<b>Fuente:</b> Información empresarial. <b>Frecuencia de los datos:</b> trimestral	<b>Tendencia:</b> creciente <b>Periodicidad del cálculo:</b> Semestral	<b>Responsable de la medición:</b> Gerente General
6. <b>Determinar y asignar recursos</b>	<b>Recursos humanos:</b> Personal encargado	<b>Recursos Físicos:</b> Computador, archivo	
7. <b>Probar, medir y ajustar</b>	Cuando se pongan a prueba los indicadores del proceso, se debe determinar si estos son aplicables y son útiles para medir y controlar el mismo.		

<b>los indicadores de gestión</b>	
<b>8. Estandarizar y formalizar</b>	Una vez se ponga a prueba los indicadores, se analiza si estos son aplicables y útiles para la empresa se formalizan y se procede a su implementación
<b>9. Mantener y mejorar continuamente</b>	Regularmente se requiere elaborar una revisión concerniente a la aplicación de estos indicadores e identificar posibles cambios dentro de los procesos.

## PROCESO: LOGÍSTICA

PASOS	DESCRIPCIÓN	DE DONDE SALE	ASPECTOS
1. Identificar los objetivos estratégicos a partir de la misión	Se identifica basándose en la misión de la empresa con la finalidad de darle cumplimiento	<b>Misión:</b> Nuestra razón de ser es interpretar y plasmar las necesidades publicitarias de nuestros clientes, con creatividad, calidad, eficacia y cumplimiento, buscando siempre que su inversión, se refleje en el crecimiento y posicionamiento de la marca.	En concordancia con la misión orientada en principios y valores, se busca satisfacer las necesidades de los clientes mediante la interpretación y materialización del servicio publicitario.
2. Identificar los factores críticos de éxito	Factores que ayudan a la empresa a lograr los objetivos considerando la eficiencia, eficacia y efectividad	<b>Políticas:</b> Garantizar la prestación de los servicios publicitarios, a través de la eficiencia y efectividad con la que funciona nuestra empresa.	Entregar de manera oportuna todos los productos y servicios solicitados por los clientes.
3. Establecer indicadores para factores críticos de éxito	Según los factores críticos de éxitos del proceso que se requieran medir dentro de la empresa, se establecen los indicadores para tal fin	<b>Nombre del indicador:</b> Entregas Oportunas de Productos y Servicios <b>Formula del indicador:</b> Pedidos entregados oportunamente/Ordenes de pedidos recibidos	Indicadores que permiten medir la Generación de planes logísticos que permitan el cumplimiento de las entregas a los clientes.
4. Establecer la meta y los rangos de gestión del indicador	<b>Meta:</b> 90%	<b>Rango mínimo:</b> 80% <b>Rango Máximo:</b> 100%	Metas planeadas para el año
5. Diseñar la medición	<b>Fuente:</b> Información empresarial. <b>Frecuencia de los datos:</b> trimestral	<b>Tendencia:</b> creciente <b>Periodicidad del cálculo:</b> Semestral	<b>Responsable de la medición:</b> Gerente General
6. Determinar y asignar recursos	<b>Recursos humanos:</b> Personal encargado	<b>Recursos Físicos:</b> Computador, archivo	
7. Probar, medir y ajustar los indicadores de gestión	Cuando se pongan a prueba los indicadores del proceso, se debe determinar si estos son aplicables y son útiles para medir y controlar el mismo.		
8. Estandarizar y formalizar	Una vez se ponga a prueba los indicadores, se analiza si estos son aplicables y útiles para la empresa se formalizan y se procede a su implementación		

9. Mantener y mejorar continuamente	Regularmente se requiere elaborar una revisión concerniente a la aplicación de estos indicadores e identificar posibles cambios dentro de los procesos.
-------------------------------------	---

### PROCESO: GESTIÓN FINANCIERA

PASOS	DESCRIPCIÓN	DE DONDE SALE	ASPECTOS
1. Identificar los objetivos estratégicos a partir de la misión	<b>Misión:</b> Nuestra razón de ser es interpretar y plasmar las necesidades publicitarias de nuestros clientes, con creatividad, calidad, eficacia y cumplimiento, buscando siempre que su inversión, se refleje en el crecimiento y posicionamiento de la marca.	<b>Misión:</b> Nuestra razón de ser es interpretar y plasmar las necesidades publicitarias de nuestros clientes, con creatividad, calidad, eficacia y cumplimiento, buscando siempre que su inversión, se refleje en el crecimiento y posicionamiento de la marca.	En concordancia con la misión orientada en principios y valores, se busca satisfacer las necesidades de los clientes mediante la interpretación y materialización del servicio publicitario
2. Identificar los factores críticos de éxito	Factores que ayudan a la empresa a lograr los objetivos considerando la eficiencia, eficacia y efectividad	<b>Políticas:</b> Garantizar la prestación de los servicios publicitarios, a través de la eficiencia y efectividad con la que funciona nuestra empresa.	Establecer de planes estratégicos que permitan el desarrollo financiero dentro de la empresa, logrando a su vez cumplir con los objetivos estratégicos.
3. Establecer indicadores para factores críticos de éxito	Según los factores críticos de éxitos del proceso que se requieran medir dentro de la empresa, se establecen los indicadores para tal fin	<b>Nombre del indicador:</b> Utilidad neta <b>Formula del indicador:</b> Utilidad alcanzada/ utilidad esperada	Alcanzar una utilidad neta $\geq 30\%$ de la inversión inicial
4. Establecer la meta y los rangos de gestión del indicador	<b>Meta:</b> 20%	<b>Rango mínimo:</b> 10% <b>Rango Máximo:</b> 30%	Metas planeadas para el año
5. Diseñar la medición	<b>Fuente:</b> Información empresarial. <b>Frecuencia de los datos:</b> trimestral	<b>Tendencia:</b> creciente <b>Periodicidad del cálculo:</b> Semestral	<b>Responsable de la medición:</b> Gerente General
6. Determinar y asignar recursos	<b>Recursos humanos:</b> Personal encargado	<b>Recursos Físicos:</b> Computador, archivo	
7. Probar, medir y ajustar los indicadores de gestión	Cuando se pongan a prueba los indicadores del proceso, se debe determinar si estos son aplicables y son útiles para medir y controlar el mismo.		
8. Estandarizar y formalizar	Una vez se ponga a prueba los indicadores, se analiza si estos son aplicables y útiles para la empresa se formalizan y se procede a su implementación		
9. Mantener y mejorar continuamente	Regularmente se requiere elaborar una revisión concerniente a la aplicación de estos indicadores e identificar posibles cambios dentro de los procesos.		

## PROCESO: GERENCIA COMERCIAL

PASOS	DESCRIPCIÓN	DE DONDE SALE	ASPECTOS
1. <b>Identificar los objetivos estratégicos a partir de la misión</b>	<b>Misión:</b> Nuestra razón de ser es interpretar y plasmar las necesidades publicitarias de nuestros clientes, con creatividad, calidad, eficacia y cumplimiento, buscando siempre que su inversión, se refleje en el crecimiento y posicionamiento de la marca.	<b>Misión:</b> Nuestra razón de ser es interpretar y plasmar las necesidades publicitarias de nuestros clientes, con creatividad, calidad, eficacia y cumplimiento, buscando siempre que su inversión, se refleje en el crecimiento y posicionamiento de la marca.	En concordancia con la misión orientada en principios y valores, se busca satisfacer las necesidades de los clientes mediante la interpretación y materialización del servicio publicitario.
2. <b>Identificar los factores críticos de éxito</b>	Factores que ayudan a la empresa a lograr los objetivos considerando la eficiencia, eficacia y efectividad	<b>Políticas:</b> Garantizar la prestación de los servicios publicitarios, a través de la eficiencia y efectividad con la que funciona nuestra empresa.	Desarrollo de planes estratégicos que permitan el atraer nuevos clientes, mantener los actuales y generar nuevas alternativas para aumentar su satisfacción.
3. <b>Establecer indicadores para factores críticos de éxito</b>	Según los factores críticos de éxitos del proceso que se requieran medir dentro de la empresa, se establecen los indicadores para tal fin.	<b>Nombre del indicador:</b> Satisfacción del cliente <b>Formula del indicador:</b> Grado de satisfacción del cliente alcanzada/Grado de satisfacción del cliente esperada.	Entregar a los clientes productos y servicios que cumplan con sus expectativas y requerimientos.
4. <b>Establecer la meta y los rangos de gestión del indicador</b>	<b>Meta:</b> 90%	<b>Rango mínimo:</b> 70% <b>Rango Máximo:</b> 100%	Metas planeadas para el año
5. <b>Diseñar la medición</b>	<b>Fuente:</b> Información empresarial. <b>Frecuencia de los datos:</b> trimestral	<b>Tendencia:</b> creciente <b>Periodicidad del cálculo:</b> Semestral	<b>Responsable de la medición:</b> Gerente General
6. <b>Determinar y asignar recursos</b>	<b>Recursos humanos:</b> Personal encargado	<b>Recursos Físicos:</b> Computador, archivo	
7. <b>Probar, medir y ajustar los indicadores de gestión</b>	Cuando se pongan a prueba los indicadores del proceso, se debe determinar si estos son aplicables y son útiles para medir y controlar el mismo.		
8.	Una vez se ponga a prueba los indicadores, se analiza si estos son aplicables y útiles para la empresa se formalizan y se procede a su implementación		

<b>Estandarizar y formalizar</b>	
<b>9. Mantener y mejora</b>	Regularmente se requiere elaborar una revisión concerniente a la aplicación de estos indicadores e identificar posibles cambios dentro de los procesos.

## Fichas de Indicadores

	<b>FICHA TÉCNICA DE INDICADORES</b>			<b>CÓDIGO:</b>			
				<b>VERSIÓN: 1.0</b>			
<b>FECHA DE CREACIÓN DEL INDICADOR:</b> Agosto 1 de 2017							
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	Direccionamiento estratégico		<b>TIPO DE PROCESO</b>		Estratégico		
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Definir las directrices, administrativas y operativas para el cumplimiento de la misión organizacional						
<b>PROCESOS QUE SUMINISTRAN INFORMACIÓN Y DATO AL INDICADOR</b>	Direccionamiento estratégico						
<b>RESPONSABLE DE CALCULAR</b>	Gerente General						
<b>RESPONSABLE DE ANALIZAR</b>	Gerente General						
<b>USUARIOS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA Y ANALIZADA</b>	Direccionamiento estratégico						
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	Directrices formuladas y socializadas						
<b>OBJETIVO O DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR</b>	Verificar el cumplimiento de la formulación , actualización y socialización de la directrices por parte de la alta dirección						
<b>TIPO DE INDICADOR</b>	Eficacia	<b>META: 90%</b>			<b>TENDENCIA:</b> Creciente		
<b>RANGO DE ACEPTACIÓN DE GESTIÓN</b>	Excelente :100% Bueno : >=90 % Aceptable : >= 80 % y <90% Deficiente <80 %						
<b>FÓRMULA PARA CALCULAR EL INDICADOR</b>	<b>NUMERADOR</b>		Directrices formuladas y socializadas en el periodo				
	<b>DENOMINADOR</b>		Directrices necesarias para el direccionamiento de la empresa				
<b>FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN</b>	Trimestral		<b>FRECUENCIA DE REVISIÓN</b>		Semestral		
<b>FUENTE DE DATOS</b>	Actas de aprobación de directrices		<b>ESCALA</b>		Porcentual %		
<b>INFORMACION PARA EL ANÁLISIS</b>							
<b>N°</b>	<b>META DEL PERIODO</b>	<b>VALOR NUMERADOR</b>	<b>VALOR DENOMINADOR</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>% CUMPLIMIENTO</b>	<b>ANALISIS Y OBSERVACIONES</b>	<b>ACCIONES DE MEJORA</b>



		<b>FICHA TÉCNICA DE INDICADORES</b>				<b>CÓDIGO:</b>	
						<b>VERSIÓN: 1.0</b>	
<b>FECHA DE CREACIÓN DEL INDICADOR:</b> Agosto 1 de 2017							
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>		Producción		<b>TIPO DE PROCESO</b>		Misional	
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>		Elaborar productos publicitarios que cumplan con las expectativas del cliente.					
<b>PROCESOS QUE SUMINISTRAN INFORMACIÓN Y DATO AL INDICADOR</b>		Producción					
<b>RESPONSABLE DE CALCULAR</b>		Jefe de producción					
<b>RESPONSABLE DE ANALIZAR</b>		Gerente General					
<b>USUARIOS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA Y ANALIZADA</b>		Producción, Gerencia General					
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>		Cumplimiento del plan de producción					
<b>OBJETIVO O DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR</b>		Medir el cumplimiento del plan de producción de acuerdo a los pedidos realizados por los clientes.					
<b>TIPO DE INDICADOR</b>		Eficacia		<b>META: 80%</b>		<b>TENDENCIA: Creciente</b>	
<b>RANGO DE ACEPTACIÓN DE GESTIÓN</b>		Excelente = 100%    Bueno >=80%    Aceptable >=70% y 80 % Deficiente < 70 %					
<b>FÓRMULA PARA CALCULAR EL INDICADOR</b>		<b>NUMERADOR</b>		Número de productos realizados			
		<b>DENOMINADOR</b>		Número productos planificados			
<b>FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN</b>		Semanal		<b>FRECUENCIA DE REVISIÓN</b>		Mensual	
<b>FUENTE DE DATOS</b>		Planes de producción		<b>ESCALA</b>		% porcentual	
<b>INFORMACION PARA EL ANÁLISIS</b>							
<b>N °</b>	<b>META DEL PERIODO</b>	<b>VALOR NUMERADOR</b>	<b>VALOR DENOMINADOR</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>% CUMPLIMIENTO</b>	<b>ANALISIS Y OBSERVACIONES</b>	<b>ACCIONES DE MEJORA</b>

		<b>FICHA TÉCNICA DE INDICADORES</b>		<b>CÓDIGO:</b>			
				<b>VERSIÓN: 1.0</b>			
<b>FECHA DE CREACION DEL INDICADOR:</b> Agosto 1 de 2017							
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>		Gestión financiera		<b>TIPO DE PROCESO</b>		Misional	
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>		Gestionar las actividades pendientes a la generación de la información financiera y contable oportuna y confiable baja la normatividad legal donde se reflejen los resultados del ejercicio de la empresa en la calidad de rentabilidad					
<b>PROCESOS QUE SUMINITRAN INFORMACIÓN Y DATO AL INDICADOR</b>		Gerencia financiera					
<b>RESPONSABLE DE CALCULAR</b>		Contadora					
<b>RESPONSABLE DE ANALIZAR</b>		Gerente general					
<b>USUARIOS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA Y ANALIZADA</b>		Gerente General y contadora					
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>		Utilidad neta					
<b>OBJETIVO O DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR</b>		Medir la utilidad generada por la venta de los productos y servicios.					
<b>TIPO DE INDICADOR</b>		Eficiencia		<b>META:</b> 20% de la inversión inicial		<b>TENDENCIA:</b> Creciente	
<b>RANGO DE ACEPTACIÓN DE GESTION</b>		Excelente >= 30% Deficiente < 10 %		Bueno >=20%		Aceptable >=10% y 20 %	
<b>FORMULA PARA CALCULAR EL INDICADOR</b>		<b>NUMERADOR</b>		Utilidad alcanzada			
		<b>DENOMINADOR</b>		Utilidad esperada			
<b>FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN</b>		Mensual		<b>FRECUENCIA DE REVISION</b>		Semestral	
<b>FUENTE DE DATOS</b>		Balance financiero		<b>ESCALA</b>		% porcentual	
<b>INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS</b>							
<b>N°</b>	<b>META DEL PERIODO</b>	<b>VALOR NUMERADOR</b>	<b>VALOR DENOMINADOR</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>% CUMPLIMIENTO</b>	<b>ANALISIS Y</b>	<b>ACCIONES DE MEJORA</b>

						<b>OBSERVACIONES</b>	
--	--	--	--	--	--	----------------------	--

		<b>FICHA TÉCNICA DE INDICADORES</b>			<b>CÓDIGO:</b>		
					<b>VERSIÓN: 1.0</b>		
<b>FECHA DE CREACIÓN DEL INDICADOR:</b> Agosto 1 de 2017							
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>		Gerencia Comercial y ventas		<b>TIPO DE PROCESO</b>		Estratégico	
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>		Identificar las necesidades de los clientes lo cual genere propuestas que lleven a la satisfacción del mismo logrando así posicionamiento y ampliación de mercados					
<b>PROCESOS QUE SUMINISTRAN INFORMACIÓN Y DATO AL INDICADOR</b>		Gerencia Comercial, producción.					
<b>RESPONSABLE DE CALCULAR</b>		Gerente Comercial					
<b>RESPONSABLE DE ANALIZAR</b>		Gerente General					
<b>USUARIOS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA Y ANALIZADA</b>		Gerencia Comercial, producción					
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>		Satisfacción del cliente					
<b>OBJETIVO O DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR</b>		Medir el cumplimiento del plan de producción de acuerdo a los pedidos realizados por los clientes.					
<b>TIPO DE INDICADOR</b>		Eficacia		<b>META: 90%</b>		<b>TENDENCIA: Creciente</b>	
<b>RANGO DE ACEPTACIÓN DE GESTIÓN</b>		Excelente : 100%    Bueno >=90%    Aceptable >=80% y 90 % Deficiente < 80 %					
<b>FORMULA PARA CALCULAR EL INDICADOR</b>		<b>NUMERADOR</b>		Grado de satisfacción del cliente alcanzada			
		<b>DENOMINADOR</b>		Grado de satisfacción del cliente esperada			
<b>FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN</b>		Mensual		<b>FRECUENCIA DE REVISION</b>		semestral	
<b>FUENTE DE DATOS</b>		Encuestas de satisfacción del cliente externo		<b>ESCALA</b>		% porcentual	
<b>INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS</b>							
<b>Nº</b>	<b>META DEL PERIODO</b>	<b>VALOR NUMERADOR</b>	<b>VALOR DENOMINADOR</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>% CUMPLIMIENTO</b>	<b>ANALISIS Y OBSERVACIONES</b>	<b>ACCIONES DE MEJORA</b>

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO	FÓRMULA	META	UNIDAD	SENTIDO	FRECUENCIA DE DATOS	FUENTE DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE
Generar directrices emitidas enfocadas a la empresa al cumplimiento de los objetivos estratégicos.	Dir. Estratégica	Directrices formuladas y socializadas	Eficacia	Directrices formuladas y socializadas en el periodo/Directrices necesarias para el direccionamiento de la empresa	90%	Porcentaje	Creciente	Semestral	Actas de aprobación de directrices	Gerente General
Se espera entregar de manera oportuna todos los productos y servicios solicitados por los clientes.	Logística	Entregas Oportunas de Productos y Servicios	Eficacia	Pedidos entregados oportunamente/Ordenes de pedidos recibidos	90%	Porcentaje	Creciente	Semestral	Planilla de entrega de pedidos	Jefe de Logística
Se espera llevar a cabalidad toda la producción planificada	Producción	Cumplimiento del plan de producción	Eficacia	Número de productos realizados/número de productos planificados	80%	Porcentaje	Creciente	Mensual	Planes de producción	Jefe de producción
alcanzar una utilidad neta $\geq 30\%$ de la inversión inicial	Gestión Financiera	Utilidad neta	Eficiencia	Utilidad alcanzada/utilidad esperada	20%	Porcentaje	Creciente	Semestral	Balances financieros	Contadora
Entregar a los clientes productos y servicios que cumplan con sus expectativas y requerimientos	Gestión comercial	Satisfacción del cliente	eficacia	Grado de satisfacción del cliente alcanzada/Grado de satisfacción del cliente esperada	90%	Porcentaje	Creciente	Semestral	Encuestas de satisfacción del cliente externo	Gerente comercial

## Cuadro de mando.

NIVEL ESTRATÉGICO	PROCESO	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	META	PERIODICIDAD DE CÁLCULO	SEMÁFOROS DE CONTROL	GESTIÓN POR MEJORA R	GESTIÓN REGULAR	GESTIÓN BUENA	GESTIÓN EXCELENETE
Estratégico	Direccionamiento estratégico	Directrices formuladas y socializadas	Directrices formuladas y socializadas en el periodo/Directrices necesarias para el direccionamiento de la empresa	90%	Semestral	Semestre 1: 50%	0-29.9%	30-30.9%	40-50%	>50.1%
						Semestre 2: 90%	0-69.9%	70-79.9%	80-90%	>90.1%
Misional	Logística	Entregas Oportunas de Productos y Servicios	Pedidos entregados oportunamente/Ordenes de pedidos recibidos	90%	Semestral	Semestre 1: 50%	0-29.9%	30-30.9%	40-50%	>50.1%
						Semestre 2: 100%	0-69.9%	70-79.9%	80-90%	>90.1%
Misional	Producción	Cumplimiento del plan de producción	Número de productos realizados/número de productos planificados	80%	Mensual	Semestre 1: 50%	0-29.9%	30-30.9%	40-50%	>50.1%
						Semestre 2: 80%	0-49.9%	60-50.9%	70-80%	>80.1%
Misional	Gerencia financiera	Utilidad neta	Utilidad alcanzada/utilidad esperada	20%	Semestral	trimestre 1: 50%	0-4.9%	5-6.9%	7-10%	>10.1%
						Trimestre 2: 50%	0-9.9%	10-14.9%	15-20%	>20.1%
Estratégico	Gestión Comercial y ventas	Satisfacción del cliente	Grado de satisfacción del cliente alcanzada/Grado de satisfacción del cliente esperada	90%	Semestral	Semestre 1: 50%	0-29.9%	30-30.9%	40-50%	>50.1%
						Semestre 2: 90%	0-69.9%	70-79.9%	80-90%	>90.1%

## Anexo 4. Diagnóstico ISO 9001:2015

<b>DIAGNÓSTICO DE EVALUACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD SEGÚN NTC ISO 9001-2015</b>					
<b>CRITERIOS DE CALIFICACIÓN: A. Cumple completamente con el criterio enunciado (10 puntos: Se establece, se implementa y se mantiene; Corresponde a las fase de Verificar y Actuar para la Mejora del sistema); B. cumple parcialmente con el criterio enunciado (5 puntos: Se establece, se implementa, no se mantiene; Corresponde a las fase del Hacer del sistema); C. Cumple con el mínimo del criterio enunciado (3 puntos: Se establece, no se implementa, no se mantiene; Corresponde a las fase de identificación y Planeación del sistema); D. No cumple con el criterio enunciado (0 puntos: no se establece, no se implementa, no se mantiene N/S).</b>					
No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALIFICACIÓN			
		A-V	H	P	N/S
		A	B	C	D
<b>4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN</b>		10	5	3	0
<b>4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO</b>					
1	Se determinan las cuestiones externas e internas que son pertinentes para el propósito y dirección estratégica de la organización.			3	
2	Se realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas.			3	
<b>4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS</b>					
<b>SE HAN DETERMINADO LAS PARTES INTERESADAS QUE SON PERTINENTES AL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y SST DE LA ORGANIZACIÓN</b>					
3	Se ha determinado las partes interesadas y los requisitos de estas partes interesadas para el sistema de gestión de Calidad.			3	
4	Se realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos.			3	
<b>4.3 DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>					
<b>Primer Párrafo</b>					
<b>Se tiene determinado el alcance según:</b>					
<b>Procesos operativos, productos y servicios, instalaciones físicas, ubicación geográfica.</b>					
<b>Debe estar documentado y disponible.</b>					
5	El alcance del SGC, se ha determinado según: Procesos operativos, productos y servicios, instalaciones físicas, ubicación geográfica				<b>0</b>
6	El alcance del SGC se ha determinado teniendo en cuenta los problemas externos e internos, las partes interesadas y sus productos y servicios?				<b>0</b>

7	Se tiene disponible y documentado el alcance del Sistema de Gestión.				0
8	Se tiene justificado y/o documentado los requisitos (exclusiones) que no son aplicables para el Sistema de Gestión?			3	
<b>4.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS</b>					
9	Se tienen identificados los procesos necesarios para el sistema de gestión de la organización		5		
10	Se tienen establecidos los criterios para la gestión de los procesos teniendo en cuenta las responsabilidades, procedimientos, medidas de control e indicadores de desempeño necesarios que permitan la efectiva operación y control de los mismos.			3	
11	Se mantiene y conserva información documentada que permita apoyar la operación de estos procesos.			0	
<b>SUBTOTAL</b>		0	5	18	0
<b>Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)</b>		<b>21%</b>			
<b>5. LIDERAZGO</b>					
<b>5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO GERENCIAL</b>					
1	Se demuestra responsabilidad por parte de la alta dirección para la eficacia del SGC.		5		
<b>5.1.2 Enfoque al cliente</b>					
2	La gerencia garantiza que los requisitos de los clientes de determinan y se cumplen.	10			
3	Se determinan y consideran los riesgos y oportunidades que puedan afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente.			3	
<b>5.2 POLÍTICA</b>					
<b>5.2.1 ESTABLECIMIENTO DE LA POLÍTICA</b>					
4	La política de calidad con la que cuenta actualmente la organización está acorde con los propósitos establecidos.		5		
<b>5.2.2 Comunicación de la política de calidad</b>					
5	Se tiene disponible a las partes interesadas, se ha comunicado dentro de la organización.	10			
<b>5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN</b>					
6	Se han establecido y comunicado las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes en toda la organización.			3	
<b>SUBTOTAL</b>		20	10	6	0
<b>Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)</b>		<b>60%</b>			
<b>6. PLANIFICACIÓN</b>					
<b>6.1 ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES</b>					
1	Se han establecido los riesgos y oportunidades que deben ser abordados para asegurar que el SGC logre los resultados esperados.				0
2	La organización ha previsto las acciones necesarias para abordar estos riesgos y oportunidades y los ha integrado en los procesos del sistema.				0

<b>6.2 OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS</b>				
3	Que acciones se han planificado para el logro de los objetivos del SIG-HSQ, programas de gestión?			0
4	Se mantiene información documentada sobre estos objetivos			0
<b>6.3 PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS</b>				
5	Existe un proceso definido para determinar la necesidad de cambios en el SGC y la gestión de su implementación?			0
<b>SUBTOTAL</b>		0	0	0
<b>Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)</b>		<b>0%</b>		
<b>7. APOYO</b>				
<b>7.1 RECURSOS</b>				
<b>7.1.1 Generalidades</b>				
1	La organización ha determinado y proporcionado los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del SGC (incluidos los requisitos de las personas, medioambientales y de infraestructura)		3	
<b>7.1.5 Recursos de seguimiento y medición</b>				
<b>7.1.5.1 Generalidades</b>				
2	En caso de que el monitoreo o medición se utilice para pruebas de conformidad de productos y servicios a los requisitos especificados, ¿se han determinado los recursos necesarios para garantizar un seguimiento válido y fiable, así como la medición de los resultados?		3	
<b>7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones</b>				
3	Dispone de métodos eficaces para garantizar la trazabilidad durante el proceso operacional.		3	
<b>7.1.6 Conocimientos de la organización</b>				
4	Ha determinado la organización los conocimientos necesarios para el funcionamiento de sus procesos y el logro de la conformidad de los productos y servicios y, ha implementado un proceso de experiencias adquiridas.		3	
<b>7.2 COMPETENCIA</b>				
5	La organización se ha asegurado de que las personas que puedan afectar al rendimiento del SGC son competentes en cuestión de una adecuada educación, formación y experiencia, ha adoptado las medidas necesarias para asegurar que puedan adquirir la competencia necesaria		3	
<b>7.3 TOMA DE CONCIENCIA</b>				
6	Existe una metodología definida para la evaluación de la eficacia de las acciones formativas emprendidas.			0
<b>7.4 COMUNICACIÓN</b>				
7	Se tiene definido un procedimiento para las comunicaciones internas y externas del SIG dentro de la organización.			0
<b>7.5 INFORMACIÓN DOCUMENTADA</b>				
<b>7.5.1 Generalidades</b>				

8	Se ha establecido la información documentada requerida por la norma y necesaria para la implementación y funcionamiento eficaces del SGC.				0
<b>7.5.2 Creación y actualización</b>					
9	Existe una metodología documentada adecuada para la revisión y actualización de documentos.			0	
<b>7.5.3 Control de la información documentada</b>					
10	Se tiene un procedimiento para el control de la información documentada requerida por el SGC.				0
<b>SUBTOTAL</b>		0	0	15	0
<b>Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)</b>		<b>15%</b>			
<b>8. OPERACIÓN</b>					
<b>8.1 PLANIFICACION Y CONTROL OPERACIONAL</b>					
1	Se planifican, implementan y controlan los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de servicios.			3	
2	La salida de esta planificación es adecuada para las operaciones de la organización.			3	
3	Se asegura que los procesos contratados externamente estén controlados.			3	
4	Se revisan las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso.			3	
<b>8.2 REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>					
<b>8.2.1 Comunicación con el cliente</b>					
5	La comunicación con los clientes incluye información relativa a los productos y servicios.	10			
6	Se obtiene la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas.		5		
7	Se establecen los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.			3	
<b>8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios</b>					
8	Se determinan los requisitos legales y reglamentarios para los productos y servicios que se ofrecen y aquellos considerados necesarios para la organización.		5		
<b>8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios</b>					
9	La organización se asegura que tiene la capacidad de cumplir los requisitos de los productos y servicios ofrecidos.		5		
10	La organización revisa los requisitos del cliente antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a este.		5		
11	Se confirma los requisitos del cliente antes de la aceptación por parte de estos, cuando no se ha proporcionado información documentada al respecto.		5		
12	Se asegura que se resuelvan las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.		5		
13	Se conserva la información documentada, sobre cualquier requisito nuevo para los servicios.			3	
<b>8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios</b>					

14	Las personas son conscientes de los cambios en los requisitos de los productos y servicios, se modifica la información documentada pertinente a estos cambios.			3	
<b>8.3 DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>					
<b>8.3.1 Generalidades</b>					
15	Se establece, implementa y mantiene un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurar la posterior provisión de los servicios.			3	
<b>8.3.2 Planificación del diseño y desarrollo</b>					
16	La organización determina todas las etapas y controles necesarios para el diseño y desarrollo de productos y servicios.			3	
<b>8.3.3 Entradas para el diseño y desarrollo</b>					
17	Al determinar los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y servicios a desarrollar, se consideran los requisitos funcionales y de desempeño, los requisitos legales y reglamentarios.		5		
18	Se resuelven las entradas del diseño y desarrollo que son contradictorias.		5		
19	Se conserva información documentada sobre las entradas del diseño y desarrollo.		5		
<b>8.3.4 Controles del diseño y desarrollo</b>					
20	Se aplican los controles al proceso de diseño y desarrollo, se definen los resultados a lograr.			3	
21	Se realizan las revisiones para evaluar la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo para cumplir los requisitos.			3	
22	Se realizan actividades de verificación para asegurar que las salidas del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de las entradas.			3	
23	Se aplican controles al proceso de diseño y desarrollo para asegurar que: se toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades de verificación y validación			3	
24	Se conserva información documentada sobre las acciones tomadas.				0
<b>8.3.5 Salidas del diseño y desarrollo</b>					
25	Se asegura que las salidas del diseño y desarrollo: cumplen los requisitos de las entradas			3	
26	Se asegura que las salidas del diseño y desarrollo: son adecuadas para los procesos posteriores para la provisión de productos y servicios			3	
27	Se asegura que las salidas del diseño y desarrollo: incluyen o hacen referencia a los requisitos de seguimiento y medición, cuando sea apropiado, y a los criterios de aceptación			3	
28	Se asegura que las salidas del diseño y desarrollo: especifican las características de los productos y servicios, que son esenciales para su propósito previsto y su provisión segura y correcta.			3	
29	Se conserva información documentada sobre las salidas del diseño y desarrollo.				0
<b>8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo</b>					

30	Se identifican, revisan y controlan los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios			3	
31	Se conserva la información documentada sobre los cambios del diseño y desarrollo, los resultados de las revisiones, la autorización de los cambios, las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos.				0
<b>8.4 CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE</b>					
<b>8.4.1 Generalidades</b>					
32	La organización asegura que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conforme a los requisitos.			3	
33	Se determina los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente.			3	
34	Se determina y aplica criterios para la evaluación, selección, seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos.			3	
35	Se conserva información documentada de estas actividades				0
<b>8.4.2 Tipo y alcance del control</b>					
36	La organización se asegura que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios, conformes de manera coherente a sus clientes.			3	
37	Se definen los controles a aplicar a un proveedor externo y las salidas resultantes.			3	
38	Considera el impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente en la capacidad de la organización de cumplir los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.			3	
39	Se asegura que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su sistema de gestión de la calidad.				0
40	Se determina la verificación o actividades necesarias para asegurar que los procesos, productos y servicios cumplen con los requisitos.			3	
<b>8.4.3 Información para los proveedores externos</b>					
41	La organización comunica a los proveedores externos sus requisitos para los procesos, productos y servicios.			3	
42	Se comunica la aprobación de productos y servicios, métodos, procesos y equipos, la liberación de productos y servicios.			3	
43	Se comunica la competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas.			3	
44	Se comunica las interacciones del proveedor externo con la organización.			3	
45	Se comunica el control y seguimiento del desempeño del proveedor externo aplicado por la organización.			3	
<b>8.5 PRODUCCIÓN Y PROVISIÓN DEL SERVICIO</b>					
<b>8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio</b>					
46	Se implementa la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas.			3	

47	Dispone de información documentada que defina las características de los productos a producir, servicios a prestar, o las actividades a desempeñar.			3	
48	Dispone de información documentada que defina los resultados a alcanzar.			3	
49	Se controla la disponibilidad y el uso de recursos de seguimiento y medición adecuados			3	
50	Se controla la implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas.			3	
51	Se controla el uso de la infraestructura y el entorno adecuado para la operación de los procesos.			3	
52	Se controla la designación de personas competentes.			3	
53	Se controla la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados.			3	
54	Se controla la implementación de acciones para prevenir los errores humanos.			3	
55	Se controla la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.			3	
<b>8.5.2 Identificación y trazabilidad</b>					
56	La organización utiliza medios apropiados para identificar las salidas de los productos y servicios.			3	
57	Identifica el estado de las salidas con respecto a los requisitos.			3	
58	Se conserva información documentada para permitir la trazabilidad.				0
<b>8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos</b>					
59	La organización cuida la propiedad de los clientes o proveedores externos mientras esta bajo el control de la organización o siendo utilizada por la misma.			3	
60	Se identifica, verifica, protege y salvaguarda la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación en los productos y servicios.			3	
61	Se informa al cliente o proveedor externo, cuando su propiedad se pierda, deteriora o de algún otro modo se considere inadecuada para el uso y se conserva la información documentada sobre lo ocurrido.				0
<b>8.5.4 Preservación</b>					
62	La organización preserva las salidas en la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurar la conformidad con los requisitos.			3	
<b>8.5.5 Actividades posteriores a la entrega</b>					
63	Se cumplen los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios.			3	
64	Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega la organización considero los requisitos legales y reglamentarios.			3	

65	Se consideran las consecuencias potenciales no deseadas asociadas a sus productos y servicios.			3	
66	Se considera la naturaleza, el uso y la vida útil prevista de sus productos y servicios.			3	
67	Considera los requisitos del cliente.			3	
68	Considera la retroalimentación del cliente.			3	
<b>8.5.6 Control de cambios</b>					
69	La organización revisa y controla los cambios en la producción o la prestación del servicio para asegurar la conformidad con los requisitos.			3	
70	Se conserva información documentada que describa la revisión de los cambios, las personas que autorizan o cualquier acción que surja de la revisión.				0
<b>8.6 LIBERACION DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>					
71	La organización implementa las disposiciones planificadas para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.			3	
72	Se conserva la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios.			3	
73	Existe evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.			3	
74	Existe trazabilidad a las personas que autorizan la liberación.			3	
<b>8.7 CONTROL DE LAS SALIDAS NO CONFORMES</b>					
75	La organización se asegura que las salidas no conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega.	10			
76	La organización toma las acciones adecuadas de acuerdo a la naturaleza de la no conformidad y su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios.	10			
77	Se verifica la conformidad con los requisitos cuando se corrigen las salidas no conformes.	10			
78	La organización trata las salidas no conformes de una o más maneras	10			
79	La organización conserva información documentada que describa la no conformidad, las acciones tomadas, las concesiones obtenidas e identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.				0
<b>SUBTOTAL</b>		50	45	168	0
<b>Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)</b>		<b>33%</b>			
<b>9. EVALUACION DEL DESEMPEÑO</b>					
<b>9.1 SEGUIMIENTO, MEDICION, ANALISIS Y EVALUACION</b>					
<b>9.1.1 Generalidades</b>					
1	La organización determina que necesita seguimiento y medición.			3	
2	Determina los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación para asegurar resultados válidos.			3	
3	Determina cuando se lleva a cabo el seguimiento y la medición.			3	

4	Determina cuando analizar y evaluar los resultados del seguimiento y medición.			3	
5	Evalúa el desempeño y la eficacia del SGC.				0
6	Conserva información documentada como evidencia de los resultados.				0
<b>9.1.2 Satisfacción del cliente</b>					
7	La organización realiza seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.	10			
8	Determina los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar la información.	10			
<b>9.1.3 Análisis y evaluación</b>					
9	La organización analiza y evalúa los datos y la información que surgen del seguimiento y la medición.		5		
<b>9.2 AUDITORIA INTERNA</b>					
10	La organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados.				0
11	Las auditorías proporcionan información sobre el SGC conforme con los requisitos propios de la organización y los requisitos de la NTC ISO 9001:2015.				0
12	La organización planifica, establece, implementa y mantiene uno o varios programas de auditoría.				0
13	Define los criterios de auditoría y el alcance para cada una.				0
14	Selecciona los auditores y lleva a cabo auditorías para asegurar la objetividad y la imparcialidad del proceso.				0
15	Asegura que los resultados de las auditorías se informan a la dirección.				0
16	Realiza las correcciones y toma las acciones correctivas adecuadas.				0
17	Conserva información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y los resultados.				0
<b>9.3 REVISION POR LA DIRECCION</b>					
<b>9.3.1 Generalidades</b>					
18	La alta dirección revisa el SGC a intervalos planificados, para asegurar su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continua con la estrategia de la organización.			3	
<b>9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección</b>					
19	La alta dirección planifica y lleva a cabo la revisión incluyendo consideraciones sobre el estado de las acciones de las revisiones previas.			3	
20	Considera los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al SGC.			3	
21	Considera la información sobre el desempeño y la eficiencia del SGC.			3	

22	Considera los resultados de las auditorías.				0
23	Considera el desempeño de los proveedores externos.			3	
24	Considera la adecuación de los recursos.			3	
25	Considera la eficiencia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades.			3	
26	Se considera las oportunidades de mejora.			3	
<b>9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección</b>					
27	Las salidas de la revisión incluyen decisiones y acciones relacionadas con oportunidades de mejora.			3	
28	Incluyen cualquier necesidad de cambio en el SGC.			3	
29	Incluye las necesidades de recursos.			3	
30	Se conserva información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones.				0
<b>SUBTOTAL</b>		20	5	45	0
<b>Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)</b>		<b>23%</b>			
<b>10. MEJORA</b>					
<b>10.1 Generalidades</b>					
1	La organización ha determinado y seleccionado las oportunidades de mejora e implementado las acciones necesarias para cumplir con los requisitos del cliente y mejorar su satisfacción.			3	
<b>10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCION CORRECTIVA</b>					
2	La organización reacciona ante la no conformidad, toma acciones para controlarla y corregirla.			3	
3	Evalúa la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad.			3	
4	Implementa cualquier acción necesaria, ante una no conformidad.			3	
5	Revisa la eficacia de cualquier acción correctiva tomada.			3	
6	Actualiza los riesgos y oportunidades de ser necesario.			3	
7	Hace cambios al SGC si fuera necesario.				0
8	Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.			3	
9	Se conserva información documentada como evidencia de la naturaleza de las no conformidades, cualquier acción tomada y los resultados de la acción correctiva.				0
<b>10.3 MEJORA CONTINUA</b>					
10	La organización mejora continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del SGC.			3	

11	Considera los resultados del análisis y evaluación, las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades de mejora.			3	
<b>SUBTOTAL</b>		0	0	27	0
<b>Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)</b>		<b>25%</b>			
<b>RESULTADOS DE LA GESTIÓN EN CALIDAD</b>					
<b>NUMERAL DE LA NORMA</b>		<b>% OBTENIDO DE IMPLEMENTACIÓN</b>		<b>ACCIONES POR REALIZAR</b>	
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN		21%		IMPLEMENTAR	
5. LIDERAZGO		60%		MEJORAR	
6. PLANIFICACION		0%		IMPLEMENTAR	
7. APOYO		15%		IMPLEMENTAR	
8. OPERACIÓN		33%		IMPLEMENTAR	
9. EVALUACION DEL DESEMPEÑO		23%		IMPLEMENTAR	
10. MEJORA		25%		IMPLEMENTAR	
<b>TOTAL RESULTADO IMPLEMENTACION</b>		<b>25%</b>			
<b>Calificación global en la Gestión de Calidad</b>		<b>BAJO</b>			