

PROPUESTA DE MEJORA CONTINÚA PARA LA CALIDAD DE LA EMPRESA
AUTOGERMANA S.A. (SEDE SIBERIA).

CORREA RODRÍGUEZ SERGIO NICOLÁS
MERCADO MUNCA INGRID LORENA
ROJAS WILLS VIVIANA MARCELA

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE INGENIERÍAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD
BOGOTÁ D.C.
2017

PROPUESTA DE MEJORA CONTINÚA PARA LA CALIDAD DE LA EMPRESA
AUTOGERMANA S.A. (SEDE SIBERIA).

CORREA RODRÍGUEZ SERGIO NICOLÁS
MERCADO MUNCA INGRID LORENA
ROJAS WILLS VIVIANA MARCELA

Asesor de trabajo

CAMACHO CAMACHO HERNANDO

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

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE INGENIERÍAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD
BOGOTÁ D.C.
2017

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Dedicatoria

El siguiente trabajo lo dedicamos a nuestra familia, amigos, esposo(a), quienes son, fueron y serán nuestro apoyo incondicional, quienes siempre estuvieron y están para escucharnos, darnos una voz de aliento para no desfallecer y fijar nuestra mirada hacia la meta, la cual era finalizar esta especialización superando toda adversidad y dificultad presentada, viéndola como un logro más en nuestras vidas contribuyendo a ser mejores personas y profesionales.

A nosotros mismos, por nuestro esfuerzo, dedicación, paciencia y valor para seguir adelante y nunca derrumbarnos, a forjar una relación de amistad más de compañerismo y creando un vínculo y un recuerdo para toda la vida.

Agradecimientos

A Dios.

Por su infinita bondad, amor y habernos permitido llegar hasta este punto y así lograr uno de nuestros sueños.

A los docentes.

Por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales y para la elaboración de este proyecto integrador, al Ing. Hernando Camacho por su apoyo, su tiempo y conocimientos compartidos y por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional.

A nuestros padres.

Por ser el pilar y ejemplo fundamental en todo lo que somos, en toda nuestra educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

A nuestros compañeros.

Que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y a la vez cultivando el apoyo y cariño para la creación de una bonita amistad.

Resumen

AUTOGERMANA S.A., dedicada a la importación y venta de automóviles y motocicletas importados de alta gama marca BMW y Minicooper, con un nicho de mercado definido como lo son ejecutivos de la alta sociedad y personas con medio y alto poder adquisitivo de los estratos 3,4,5 y 6. La empresa tiene presencia a nivel nacional con más de 10 concesionarios entre las cuales están las ciudades más importantes: Bogotá (4), Medellín (2) y Cali (2). AUTOGERMANA S.A., pertenece al Grupo Empresarial Santa Ana, el cual le apoya con apalancamiento financiero y con parte de la infraestructura necesaria para la exhibición de los vehículos como lo son Hacienda Santa Ana y el C.C. Fontanar en Chía, entre otros. El tener un mercado tan selecto, le imposibilita ofrecer vehículos a los estratos bajos o personas con un poder adquisitivo bajo, a la vez le obliga a la empresa a tener patrones de servicio proporcionales al mercado que trabajan, a manejar altos estándares de calidad en el servicio postventa los cuales son direccionados actualmente por casa matriz y los cuales van ligados casi que a la venta del vehículo, los clientes que los adquieren, están a la expectativa de recibir un trato casi que personalizado e inmediato en el momento que lo requieran, pues esperan que se vea reflejado en el servicio postventa el alto valor que pagaron por ellos.

De acuerdo a las características de la empresa, se diseñó la siguiente propuesta de mejora de la calidad, contando con el aporte de conocimiento de la misma de Sergio Nicolás Correa (Integrante de la Propuesta), quien labora en la compañía desde hace más de 4 años y conoce de fondo su operación y necesidades, permitiendo obtener la información veraz y oportuna de tal forma que lo planteado se acercara lo más posible a la realidad y el sesgo de error de cada actividad a realizar fuera mínimo, fue necesario determinar el estado actual frente a los temas de calidad y a la vez la disposición o resistencia que pudiese tener la Gerencia en el proceso, pues a pesar de que al comercializar un producto importado y que desde casa matriz se reciben instrucciones directas para la operación, la empresa no cuenta con procesos enfocados exclusivamente al mercado Colombiano, ya que es muy diferente tratar con un cliente con cultura Colombiana a un cliente con cultura Alemana, nacionalidad de donde provienen, por ende, todas las actividades se realizaron en pro de que la Gerencia viera un beneficio aterrizando los procesos de casa matriz a Colombia, y de esta forma poder hacer más fácil su operación obviamente sin dejar de contar nunca con el respaldo y sin dejar de cumplir las directrices internacionales que tienen para cada sede en el mundo. Luego de identificar la organización y de

entablar una relación cercana con compromiso y de constante comunicación con la Gerencia. Para lo anterior, se inició con la identificación del cliente a través de la herramienta de Neuromarketing, posterior a ello, se diseñó el Mapa de Procesos observando los estratégicos, misionales y de apoyo, siendo una herramienta clave para ubicar al personal, de y hasta donde van sus responsabilidades y estableciendo objetivos claros. A través de la innovación, se definió un modelo adecuado para la operación de AUTOGERMANA S.A. referente al ciclo de vida de los productos, esto ligado a la responsabilidad social corporativa, la cual es un lineamiento de casa matriz pero que a través de esta herramienta se contemplaron aspectos aplicados a Colombia. Por medio de la verificación de la calidad, se auditaron los procesos definidos en el mapa, permitiendo realizar un ejercicio de auditoría interna con la cual la compañía vivió una experiencia real y única que a la fecha no se había realizado, los líderes de dichos procesos sintieron la responsabilidad que tienen frente a los mismos pues fueron directamente ellos los creadores de las acciones que se tuvieron que tomar frente a los hallazgos. Con los indicadores que se definieron en el cuadro de mando integral, la gerencia podrá tener herramientas de exigencia para medir a los diferentes procesos y a la vez su gestión, pues sin medir lo que se hace, es imposible tomar medidas que vayan en pro del cambio y que contribuyan a que la propuesta se desarrolle como se espera, y por último, era importante establecer los medios, mecanismos y responsables de la comunicación necesaria para la ejecución de la propuesta, pues sino se definían cuando, donde, cómo y sobre todo a quienes comunicar, la propuesta se puede volver inmanejable por no tener una delimitación de comunicación, para esto se identificaron las partes involucradas en el proyecto y la priorización de información que se debe obtener como la que se les debe comunicar.

Palabras clave: Mejora, comunicación, procesos, indicadores, gestión.

Contenido

1. Propuesta de mejora continua para la calidad de la empresa autogermana s.a. (sede siberia)	12
1.1 Tema de investigación	12
2. Problema de investigación	13
2.1 Formulación del problema	13
3. Objetivo	14
3.1 Objetivo general	14
3.2 Objetivos específicos	14
4. Justificación	15
5. Marco de referencia de la investigación	16
5.1 Antecedentes investigativos	16
5.2 Marco conceptual	16
5.3 Marco geográfico	16
5.4 Marco histórico	17
6. Metodología del proyecto	19
6.1 Naturaleza de la investigación	19
La naturaleza del proyecto es de enfoque investigativo cualitativo.	19
6.2 Tipo de investigación	19
6.3 Universo, población, muestra	19
6.4 Plan de recoger y procesar datos	19
6.5 Fases o etapas del proyecto	20
7. Capítulos del documento	21
7.1 Fundamentos de la calidad	21
7.1.1 Introducción.	21
7.1.2 Justificación.	21
7.2 Neuromarketing	21
7.2.1 Caracterización del cliente.	22
7.2.2 Alcance de la propuesta.	24
7.2.3 Acciones.	24
7.2.4 Costeo de la propuesta.	25
7.2.5 Proyección de ventas.	25
7.2.5.1 Tasa interna de retorno.	26
7.3 Excelencia directiva.	26
7.3.1 Modelo EFQM.	27
7.4 Diseño y gestión de los procesos	37
7.4.1 Mapa de procesos (propuesto).	37
7.4.2 Clasificación y caracterización de los procesos.	38
7.4.2.1 Procesos estratégicos.	38
7.4.2.2 Procesos misionales.	40
7.4.2.3 Procesos apoyo.	42
7.5 Calidad, competitividad e innovación.	48
7.5.1 Innovación incremental.	48
7.5.2 Innovación radical.	48
7.5.3 Innovación de producto.	49

7.5.4 Innovación de proceso.	49
7.5.5 Innovación de mercadotecnia.	49
7.5.6 Innovación de paradigmas.	49
7.5.7 Innovación en posición.	50
7.5.8 Innovación organizacional.	50
7.5.9 Innovación en el modelo de negocio.	50
7.5.10 Modelo aplicado.	51
7.6 Calidad y responsabilidad social	51
7.6.1 Política responsabilidad social empresarial.	51
7.6.2 Responsabilidad social empresarial – AUTOGERMANA S.A.	52
7.6.3 Modelo de Schwartz aplicado a la empresa Autogermana S.A.	52
7.6.4 Grupos de interés.	53
7.6.5 Herramienta de impacto.	54
7.6.6 Alcance estrategia.	55
7.6.6.1 Objetivos.	55
7.6.7 Planes de acción.	55
7.7 Verificación estratégica de la calidad.	56
7.7.1 Procedimiento de la auditoría.	57
7.7.2 Programa de auditoría.	59
7.7.3 Plan de auditoría.	60
7.7.4 Plan de auditoría para el proceso de talento humano.	60
7.7.5 Plan de auditoría para el proceso de compras.	62
7.7.6 Lista de verificación.	63
7.7.7 Informe de auditoría.	63
7.7.7.1 Informe de auditoría proceso de talento humano.	63
7.7.7.2 Informe de auditoría proceso de compras.	65
7.7.8 Acciones correctivas, preventivas y acciones de mejora proceso de talento humano.	66
7.7.9 Evaluación auditores internos de calidad.	68
7.8 Seguimiento y cuantificación de la calidad	69
7.8.1 Aspectos de control y medición.	70
7.8.2 Seguimiento y cuantificación de procesos.	71
7.8.3 Cuadro Seguimiento y cuantificación de procesos.	72
7.8.4 Procedimiento para la generación de indicadores.	73
7.8.5 Ficha técnica para los indicadores.	78
7.8.6 Tablero de indicadores.	83
7.8.7 Cuadro de mando de control.	84
7.8.8 Conclusiones del modulo.	85
7.9 Mejora continua	86
7.9.1 Justificación.	86
7.9.2 Objetivo.	86
7.9.3 Organización objeto de estudio.	86
7.9.4 Metodología o herramienta de mejora propuesta.	87
7.9.5 Generalidades de las 5`s.	87
7.9.6 Estructuración del comité de aplicación de las 5`s.	87
7.9.7 Elaboración del plan de trabajo.	88
7.9.8 Anuncio oficial de inicio del proyecto 5`s.	88

7.9.9 ¿Cómo aplicar la metodología en el taller de Autogermana S.A.?	88
7.9.10 Seiton – (orden) – “mantener todo en orden”.	89
7.9.11 Mapa de las 5 s.	90
7.9.12 ¿Cómo aplicar seiketsu? (mantener o estandarizar).	90
7.9.13 Principios de disciplina (shitsuke).	91
7.9.14 Control visual.	91
7.9.14.1 Imágenes de control visual.	91
7.9.15 Auditoría de 5`s.	91
7.9.16 ¿Cómo estructurar el equipo de auditoría?	91
8. Énfasis electivo 2: consultaría organizacional - gestión de Proyectos (plan de comunicaciones)	99
8.1 Condiciones de la gestión de las comunicaciones.	99
8.2 Requisitos de comunicación de las partes interesadas.	99
8.3 Entradas.	101
8.4 Salidas.	102
8.5 Roles.	102
8.5.1 Gerente general.	103
8.5.1.1 Responsabilidades.	103
8.5.2 Gerente de calidad.	103
8.5.2.1 Responsabilidades.	103
8.5.3 Gerente de Áreas.	104
8.5.3.1 Responsabilidades.	104
8.5.4 Junta Directiva.	104
8.5.4.1 Responsabilidades.	104
8.5.5 Directorio del equipo de proyecto.	104
8.6 Métodos y tecnologías de comunicación.	105
8.7 Matriz de comunicación.	106
8.8 Flujo de comunicación.	107
8.9 Normas de comunicación.	107
8.10 Proceso de escala de comunicación.	109
Conclusiones	110
Recomendaciones	112
Referencias	114
Lista de tablas	116
Lista de figuras	118

Introducción

La empresa AUTOGERMANA S.A., es la representante oficial de las marcas bmw, mini cooper y bmw motorrad en Colombia. Para la organización es importante equilibrar las actividades principales, identificando los procesos en los que requieren mayor atención.

De acuerdo con esta información y aprovechando los métodos, instrumentos y técnicas que permite establecer una mejora en los procesos de las organizaciones.

Para ello es oportuno, una propuesta de mejora continua hacia la calidad en las pautas en gestión logística, comercialización, mejora continua, compras y talento humano, los cuales tienen como fin brindar a AUTOGERMANA S.A. instrumentos que avalen la optimización de sus procesos a través de la mejora continua y de esta manera generarla satisfacción interna y externa. Se utilizará el ciclo PHVA... (Becerra, C, 2015, p.15)

1. Propuesta de mejora continua para la calidad de la empresa Autogermana S.A. (sede Siberia)

1.1 Tema de investigación

La empresa AUTOGERMANA S.A., ofrece a la importación, venta y distribución de vehículos bmw, mini cooper y motorrad. En la actualidad la sede de Siberia no cuenta con los lineamientos de los procesos mencionados anteriormente, por este motivo se ven afectados los clientes externos e internos. (Vargas, J, 2016, p.1)

Se identificaron las siguientes falencias en el proceso de comercialización de los vehículos en Colombia, se encontró que la información de los vehículos en stock no es oportuna ni precisa, debido a que la planeación no es la correcta para el proceso, por tal motivo se pierde la inspección de los vehículos que entran a las instalaciones y la cantidad total dificultando la comunicación interna y el desarrollo de los procesos que se involucran. (Vargas, J, 2016, p.1)

2 Problema de investigación

2.1 Formulación del problema

¿Pueden los métodos, instrumentos y técnicas de la calidad contribuir a AUTOGERMANA S. A. para que sus procesos sean más eficientes?

3 Objetivo

3.1 Objetivo general

Proponer un diseño el cual permita el mejoramiento de la gestión ejecutada en los procesos de AUTOGERMANA S.A., por medio de un estudio e inspección de los procedimientos actuales de la empresa, creando calidad y flujo de información segura, para la conveniencia del cliente interno y externo.

3.2 Objetivos específicos

- Conocer y analizar el contexto actual de la compañía con el fin de generar una mejora en la satisfacción hacia el cliente interno y externo.
- Realizar un diagnóstico para detectar los puntos débiles de la compañía. Y así usar las mejoras a las diferentes áreas de la compañía para el buen desarrollo y crecimiento de esta empresa.
- Identificar los procesos estratégicos en los cuales se debe enfocar AUTOGERMANA S.A. para fortalecerlos y del mismo modo mejorar las perspectivas de los clientes tanto internos como externos.
- Determinar los planes de mejoramiento continuo, que conlleven a mejorar las actividades día a día logrando mayor efectividad en la compañía.

4 Justificación

Debido a la gran competencia en el mercado automotriz y evidenciando las necesidades planteadas en este trabajo integrador permitimos ofrecer un sugerencia de mejora continua para la calidad en los procesos de AUTOGERMANA S.A. (Montenegro, S, 2016, p.7)

De acuerdo al texto visión Colombia 2019 donde nos enseña a aprovechar la calidad para ser más competitivos y mejorar en los procesos logísticos, operativos y administrativos. También hace referencia al objetivo que tiene como título basar el incremento en el progreso científico y tecnológico, donde se deben aprovechar plenamente las ventajas que nos brinda la ciencia la innovación y tecnología, para el progreso de diferentes actividades y así mismo optimizar el beneficio de los recursos humanos y naturales. Otro de los objetivos del texto es desarrollar un modelo empresarial competitivo, para nuestro caso queremos proponer que el sector automotriz sea más productivo y pueda aprovechar las ventajas comparativas innovando y creando valor agregado, siendo competitivos en los mercados mundiales y del mismo modo con las grandes multinacionales que llegan a nuestro país. Por último, se busca desarrollar una cultura de calidad con certificación y normalización técnica. (Montenegro, S, 2016, p.7)

5 Marco de referencia de la investigación

5.1 Antecedentes investigativos

La necesidad que tienen hoy en día las empresas del sector automotriz en cuanto a la implementación de mejora continua para la fidelización de sus clientes es muy importante, es por esto que varias empresas como la multinacional Mercedes Benz y Volkswagen han realizado diferentes trabajos de investigación para optimizar la calidad en sus procesos y así mejorar el servicio o producto que ofrecen.

5.2 Marco conceptual

En el desarrollo de las organizaciones dentro del cual está su crecimiento a través de mecanismos de competitividad, organización en sus procesos y aporte a las necesidades de la sociedad que cada día van cambiando de acuerdo a la globalización y el desarrollo de la tecnología, surge la necesidad de adoptar herramientas que proporcionen cambios en aras de la mejora de la calidad, como lo fue en AUTOGERMANA S.A. el adoptar dichas herramientas que le permitieran incursionar en un proceso de cambio organizacional y para la cual fue necesario iniciar con un diagnóstico de lo que hay, cómo lo hay, quienes intervienen y qué esperan obtener de ella, pues sin un comienzo claro de la situación actual, se hubiese hecho complejo establecer qué se requiere mejorar y que se requiere priorizar, pues es claro que los recursos son escasos, que se debe atender lo más crítico y que esté afectando o le sea un tropiezo a la organización en poder iniciar dicho cambio.

5.3 Marco geográfico

Su sede principal administrativa se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, en la Carrera 45 # 197-35 bodega 4, Centro Comercial Mega Outlet. Autopista norte, en la ilustración No 1 se muestra en Google Maps la ubicación de esta sede. (Gómez, G, 2017, p.1).

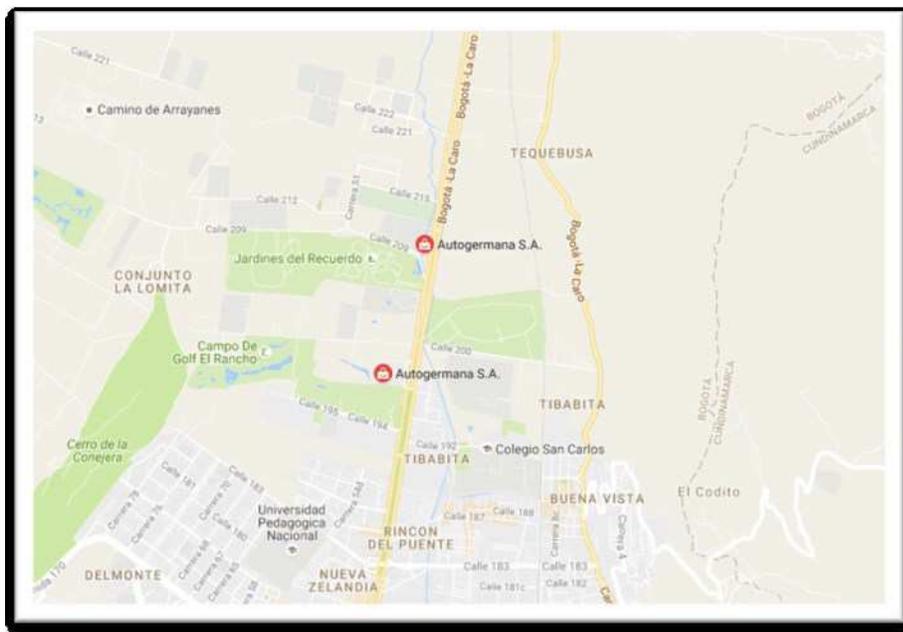


Figura 1. Mapa de ubicación AUTOGERMANA S.A. Nota: Google Maps

5.4 Marco histórico

A continuación, hacemos una breve historia desde los inicios de AUTOGERMANA S.A. en Colombia. En agosto de 1982, inversionistas visionarios con poder adquisitivo se adjudicó la representación de BMW, marca de autos alemana. (Autos de primera.com, 2012, p.1)

“Actualmente, BMW, MINI, BMW Motorrad y Husqvarna tienen presencia en otras ciudades: además de Bogotá, Cali y Medellín, las marcas del BMW Group tienen activa presencia en Barranquilla, Santa Marta y Cartagena a orillas del mar Caribe;”(Autos de primera.com, 2012, p.1)

En el año 2011 las marcas de automóviles BMW y MINI, y de motocicletas BMW Motorrad, fueron líderes en sus respectivos segmentos y batieron los récords históricos de ventas. Es más, hoy en día BMW es líder del segmento Premium en Colombia desde el año 2005, al igual que MINI en su segmento. Husqvarna, en su primer año en el país logró el campeonato nacional de Enduro FIM. (Autos de primera.com, 2012, p.1)

AUTOGERMANA S.A llega a su trigésimo aniversario de ser fundado *“como sólido representante del BMW Group en Colombia que en 2012 inaugura dos nuevos centros de servicio posventa en Bogotá y Medellín, y proyecta abrir dos nuevas salas de ventas y servicio*

en Ibagué y Villavicencio” (Autos de primera.com, 2012, p.1), para así ampliar su alcance y darles a sus clientes El Placer de Conducir un BMW. (Autos de primera.com, 2012, p.1)

6 Metodología del proyecto

6.1 Naturaleza de la investigación

La naturaleza del proyecto es de enfoque investigativo cualitativo.

6.2 Tipo de investigación

Proyecto de investigación aplicada.

6.3 Universo, población, muestra

Universo: Empresas que ofrecen comercialización de vehículos en Colombia.

Población: Empresas que ofrecen comercialización de vehículos de alta gama en Bogotá.

Muestra: Empresa Autogermana S.A.

6.4 Plan de recoger y procesar datos

El tipo de metodología que vamos a desarrollar es cualitativo ya que se busca obtener información mediante diferentes formas como puede ser la observación, las entrevistas la investigación, cuestionarios y/o encuestas. Se realiza una búsqueda intensiva sobre todo lo referente al tema para la mejora que perdure en la calidad en la compañía AUTOGERMANA S.A gracias a los pasos realizados en cuanto a estudio, métodos y técnicas utilizadas la investigación que se aplicaron es de campo de tipo estudio exploratorio donde se realiza un estudio piloto de investigación por primera vez o en su defectos temas muy pocos investigados, o en su defecto empleados para identificar una problemática, en ese orden de ideas gracias a esta metodologías podemos identificar y proponer un plan de mejora para el avance continuo de la calidad. (González, H, 2012, p.1)

6.5 Fases o etapas del proyecto

A continuación, relacionamos las etapas de este proyecto:

Diagnóstico: esta etapa da inicio a nuestro proyecto, en donde se empezará por entrar a conocer la empresa como es su reseña histórica, sus antecedentes e ubicación y demás información de la misma. Durante esta etapa también se muestra la descripción del problema y luego se formula una pregunta para darle solución a dicho problema. (González, H, 2012, p.1)

Análisis: durante esta etapa ya entramos a trabajar en los módulos de la especialización aplicándolos a AUTOGERMANA basados en la formulación del problema para empezar a darle una solución a la pregunta ya planteada. (González, H, 2012, p.1)

Propuesta: Esta última etapa se realiza una vez terminado este proyecto, en donde nos acercaremos a la persona que nos autorizó realizar el trabajo investigativo dentro de esta organización para plantearle nuestra propuesta justificando sus inquietudes. (González, H, 2012, p.1)

7 Capítulos del documento

7.1 Fundamentos de la calidad

7.1.1 Introducción.

Para poder iniciar cualquier propuesta, diseño, implementación o lo que sea referente a la Calidad, es importante conocer la base y los diferentes modelos que diseñaron los expertos en el tema, pues no se puede llegar a improvisar o a presentar propuestas sin argumentos ni conceptos técnicos. En AUTOGERMANA S.A., el recurso humano es seleccionado con base a perfiles definidos desde casa matriz, pues diferente a lo que se piensa, desde el área de mantenimiento hasta la Gerencia, el perfil mínimo es de Nivel profesional, por ende, la propuesta debe ser convincente, incluyente y sostenible en el tiempo, de tal forma que cada funcionario tenga la conciencia que se necesita para el desarrollo de la misma. Es por esta razón, que se hace necesario exponer cada actividad con base en la gestión de calidad, donde cada interiorice que deberá empezar a gestionar lo que asigne en su proceso, lo cual no es otra cosa que hacer que las cosas pasen y que es de esta única forma en que el cambio y la mejora se podrán evidenciar.

7.1.2 Justificación.

AUTOGERMANA S.A., compete en un mercado seleccionado y a pesar de que cuenta con directrices directas de la casa matriz ubicada en Alemania, para la venta de sus productos como para la prestación del servicio postventa, es necesario que aterrice su operación al mercado Colombiano y de esta forma sea más competitiva frente a las demás organizaciones que comercializan vehículos similares.

7.2 Neuromarketing

El neuromarketing es una saber que estudia el cerebro en las decisiones de adquisición, ejemplo como una campaña publicitaria puede incitar a que un posible cliente adquiera es producto bien sea por medio de colores, posiciones, e imágenes. Todo ello se examina por medio de la

neurociencia la forma en que los estímulos promotores y de marca que afectan en la respuesta cerebral. (Ospina González, A, 2014 p.4)

7.2.1 Caracterización del cliente.

En el párrafo anterior se explicó la conceptualización del neuromarketing y sus implicaciones en el mercado frente a la decisión de obtención de los clientes y personas consumidoras. En ese orden de ideas en la tabla No 2 se muestra la caracterización del cliente aplicable a la empresa AUTOGERMANA S.A. donde se puede conocer aspectos demográficos como estrato social, edad, género, cultura etc. y también las características y costumbres de compra y su poder de decisión en el desarrollo de la adquisición.

Tabla 1

Caracterización del cliente

Caracterización del cliente		
Aspectos demográficos	Características y hábitos de compra	Poder de decisión del cliente en el desarrollo de la compra.
Estrato social: 3,4,5,6	No comparan precios, son clientes de la marca.	muy exigentes en cuanto calidad y cumplimiento.
Edad: 30-65	Son fieles a la marca.	Investigación sobre la marca en nuestro país, representación, accesibilidad, mantenimiento entre otros servicios adicionales al producto.
Género: masculino	Confían en la marca, por su trayectoria en el mercado, por su tecnología, por su seguridad. Todo esto los incita a regresar a comprar nuevamente.	Seguimiento después de la compra, este punto es un plus importante que tiene la compañía, ya que luego de adquirir un vehículo se va estar en contacto frecuente con el cliente para diferentes temas como mantenimiento, eventos entre otros.
Cultural: profesionales, empresarios, altos cargos directivos.	Sedientos a nuevas tecnologías y más innovación.	Atención al cliente, AUTOGERMANA S.A cuenta con personal altamente capacitado en el servicio al cliente, su grupo de asesores comerciales son seleccionados estrictamente.
Conformación familiar: familias entre 3 y 4 miembros.	Buscan ser contactados por la marca, mantener comunicación y ser participe de los diferentes eventos ferias y rodadas que realiza BMW en Colombia. Igualmente buscan sentirse parte de la familia BMW.	Necesidad funcional o emocional, estas últimas se en los deseos del cliente para cumplir anhelos o placeres.
Geográfico: en el caso de Bogotá todo lo que abarca el norte de la ciudad.	Fomentar el cambio, buscan exclusividad siendo diferente a los demás, teniendo un estilo único, buscan la marca BMW para transmitir su estilo.	

Nota: Autoría propia

7.2.2 Alcance de la propuesta.

Dentro del alcance de la propuesta buscamos identificar el grado de complacencia del cliente tanto interno como externo, de acuerdo con los modelos de medición, aplicamos la escuela nórdica el cual busca integrar la calidad técnica y funcional ofreciendo un servicio y un producto en el menor tiempo posible, sin afectar la calidad del producto, posicionando la imagen corporativa de BMW en el mercado Premium de los automóviles en Colombia. (Jair, O, 2005, p.1)

Nuestro plan estratégico está basado en la satisfacción del cliente tanto interno como externo, mejorando los resultados del servicio en la entrega final del producto, la estrategia planteada es ofrecer capacitaciones al equipo comercial incentivándolos con una bonificación económica de revisando a los resultados de las encuestas de complacencia y satisfacción realizadas al cliente final. (Jair, O, 2005, p.1)

7.2.3 Acciones.

- Convocar a una reunión con el cliente interno para determinar que solicitan en el progreso en la prestación del servicio.
- Usar las mejoras en los diferentes procesos, empleando un método de seguimiento para asegurar que estas se están haciendo de la forma correcta.
- Aplicar encuestas al cliente externo para saber su satisfacción con la entrega del producto y a la atención.

Sabemos que el neuromarketing es la aplicación de técnicas que nos ayudan a la investigación de las neurociencias y la investigación de marketing tradicional, estudiando tanto como comportamientos de nuestro cerebro, y estímulos de cada cliente en especial, por lo que podemos aplicar algunas de estas ciencias en nuestro proyecto, ya que en este caso trabajaremos tanto en el cliente interno como externo, buscando expectativas, y carencias de los clientes para así mejorar el producto y servicio ofrecido por la marca. De acuerdo a las acciones y a la implicación del neuromarketing en las acciones planteadas podemos aplicar la neurolingüística en las encuestas para saber la satisfacción de la entrega del producto ya que esta estudia todo lo

relacionado con el cerebro y así determinar una teoría para aprovechar esas insatisfacciones para convertirlas en satisfacciones.

7.2.4 Costeo de la propuesta.

En la siguiente tabla No 2 se muestra el valor que costara realizar la propuesta, donde se detalla en una descripción los recursos faltantes realizando la propuesta, se evidencia que esta propuesta requiere un valor mínimo para la implicación que podría llevar en los procesos de acuerdo a la mejora que se logre.

Tabla 2

Costeo de la propuesta

Descripción	Valor
Capacitación de inducción	\$ 500.000
Capacitación servicio al cliente	\$ 500.000
Aplicación de encuestas	\$ 200.000
Análisis de resultado de encuestas	\$ 500.000
Bonificación x venta	\$ 200.000
TOTAL	\$ 1.900.000

Nota: Autoría propia

7.2.5 Proyección de ventas.

Se dice que la proyección de ventas es establecer metas razonables en ventas que puedan ser alcanzadas, esta proyección se puede basar en datos históricos o en el comportamiento de la economía del sector, en la tabla No 3 se muestra la proyección de ventas por mes, es decir una breve demostración de cómo gracias a esta propuesta las ventas podrían aumentar mes a mes.

Tabla 3

Proyección de ventas

MES	UNIDADES	VALOR	VENTA	COSTOS	PORCENTAJE
JUNIO	200	\$ 117.000.000	\$ 23.400.000.000	\$ 702.000.000,00	11%
JULIO	220	\$ 117.000.000	\$ 25.740.000.000	\$ 772.200.000,00	12%
AGOSTO	250	\$ 117.000.000	\$ 29.250.000.000	\$ 877.500.000,00	14%
SEPTIEMBRE	260	\$ 117.000.000	\$ 30.420.000.000	\$ 912.600.000,00	14%
OCTUBRE	285	\$ 117.000.000	\$ 33.345.000.000	\$ 1.000.350.000,00	16%
NOVIEMBRE	293	\$ 117.000.000	\$ 34.281.000.000	\$ 1.028.430.000,00	16%
DICIEMBRE	320	\$ 117.000.000	\$ 37.440.000.000	\$ 1.123.200.000,00	18%
		TOTAL VENTA	\$ 213.876.000.000	\$ 6.416.280.000,00	100%

Nota: Autoría propia

7.2.5.1 Tasa interna de retorno.

Cuando hablamos de tasa de retorno se puede decir que es pronosticar los rendimientos futuros o esperados de dicha inversión. En la tabla No 4 se observa tasa de retorno para la inversión en esta propuesta pronosticada a cinco meses se evidencia que la TIR para esta propuesta está en un 87 %.

Tabla 4

Tasa interna de retorno

Inversión	Ingresos mes 1	Ingresos mes 2	Ingresos mes 3	Ingresos mes 4	Ingresos mes 5
1.900.000,00	1.500.000,00	1.800.000,00	2.000.000,00	2.200.000,00	2.200.000,00
TIR	87%				

Nota: Autoría propia

7.3 Excelencia directiva

Se puede decir que la excelencia directiva está estrechamente ligada a promover la calidad en las organizaciones desde la alta gerencia hasta la parte operativa, bajo unas condiciones específicas y características sobresalientes, también la excelencia directiva está orientada a los resultados y

satisfacciones que exige los grupos de interés como pueden ser individuos, grupos u organizaciones que estén relacionados directa o indirectamente con la empresa y ayuden a mejorar la productividad de la misma.

7.3.1 Modelo EFQM.

El modelo de excelencia (european foundation for quality management) EFQM este modelo es una herramienta practica que ayuda a las compañías a constituir un sistema de gestión conveniente. Sirve para asemejar y razonar la naturaleza de la empresa es decir las relaciones entre los diferentes agentes con el fin de instaurar un mismo lenguaje y modo de concebir la organización. En este caso esta aplicado a la empresa AUTOGERMANA S.A. donde encontramos los criterios y subcriterios correspondientes a este modelo, otorgando un porcentaje a cada uno de ellos para dar una posible propuesta para la mejora de dicho criterio, en donde cada uno de ellos se determina en qué porcentaje participan o afectan en el entorno de la empresa. Y finalmente obtener un resultado total de la suma de estos porcentajes para mejorar o reforzar el sistema de gestión. (Irurita, J, 2012, p. 106)

Según el modelo EFQM de excelencia el criterio número 1 corresponde al liderazgo este se encuentra dentro de los agentes facilitadores, equivale a un 10 % con 100 puntos. En la tabla No 5 se muestra este criterio y sus subcriterios dándole un porcentaje de 0 a 20 % dependiendo como se encuentra dentro de la organización. Para los subcriterios que no cumplen con el 20 % se plantea una propuesta para la mejora del mismo, ejemplo de ello se plantea mejorar sus canales de comunicación, asignación de responsabilidades e implementación del modelo de Deming. (Irurita, J, 2012, p. 106). Calificación de 0 % a 20 %.

Tabla 5

Criterio 1

CRITERIO 1	SUBCRITERIOS	PORCENTAJE	PROPUESTA
LIDERAZGO	1a- Desarrollo de la misión visión y valores por parte de los líderes, que actúan con modelo de referencia dentro de una cultura de excelencia.	15%	Proponer modelo de excelencia, diferente al FQM por ejemplo un método Deming que nos ayudara a llevar control en la calidad.
	1b- implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.	20%	
	1c- inflación de los líderes con clientes parners y representantes de la	15%	Mejorar el canal de comunicación. Realizando campañas de contacto directo con el cliente.
	1d- Refuerzo por parte de los líderes de una	20%	
	Los cambios en la organización son definidos e impulsados por líderes.	15%	Asignación de responsabilidades a estos líderes. Con incentivos a estos líderes no necesariamente económicos.
100	TOTAL:	85%	

Nota: Autoría propia

En el criterio número 2 se encuentra la política y estrategia, esta hace parte de los agentes facilitadores con un 8% dentro del EFQM con 80 puntos, en la tabla No 6 se muestra el criterio 2 y sus cuatro subcriterios dando una calificación a cada uno de ellos de 0 a 20 % igualmente el

Subcriterio que no cumpla con el 20 % se plantea una estrategia para su mejora. En este caso se propone como estrategias el compromiso de los trabajadores, crear grupos de participación y divulgación de las políticas. (Irurita, J, 2012, p. 107)

Calificación de 0 % a 20 %

Tabla 6

Criterio 2

CRITERIO 2	SUBCRITERIOS	CALIFICACION	ESTRATEGIA
Política y estrategia	2a- las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés son el fundamento de la política de estrategia.	15%	Comprometer a todos los colaboradores a cooperar el cumplimiento de la política de estrategia.
	2b- la información procedente de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento, investigación, aprendizaje y creatividad son el fundamento de la estrategia.	20%	
	2c- Desarrollo, revisión y actualización de la política de la estrategia.	10%	Crear grupos de participación entre los colaboradores para que se le haga un seguimiento a esta política.
	2d- comunicación y despliegue de la política y estrategia a través de un esquema de procesos clave.	15%	Divulgación por todos los medios de la organización, para el conocimiento de esta política.
80 puntos	TOTAL:	55%	

Nota: Autoría propia

El criterio número 3 llamado persona pertenece a los agentes facilitadores, dentro del modelo EFQM tiene una participación del 9% y 90 puntos. Cuenta con cinco subcriterios en donde a cada uno de ellos se les dio una calificación del 0 a 20 % igualmente el subcriterio que

no cumpla con el 20 % se le plantea una estrategia de mejora, se propone talleres, inducciones o capacitaciones para conocer a que se dedica la compañía. Y de igual manera incrementar los incentivos para los colaboradores. (Irurita, J, 2012, p. 110)

Calificación de 0% a 20 %

Tabla 7

Criterio 3

CRITERIO 3	SUBCRITERIOS	CALIFICACION	ESTRATEGIA
Personas	3a- Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.	20%	
	3b- Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.	15%	Talleres e inducciones para conocer más a fondo la compañía para la que laboran. Conociendo a que se dedica dicha compañía y desarrollar sus capacidades para que aporten a la empresa.
	3c- Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.	20%	
	3d- Existencia de un dialogo entre las personas de la organización.	20%	
	3b- recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.	10%	Otorgar incentivos, pueden ser económicos o en tiempo, para aquellas personas que se destaquen en sus labores.
90 puntos	TOTAL	85%	

Nota: Autoría propia

A continuación, en la tabla No 8 se encuentra el criterio 4 alianzas y recursos, este pertenece a los agentes facilitadores con una participación del 9 % y 90 puntos está compuesto por cinco

subcriterios donde están enfocados realmente a la infraestructura de la organización y a los recursos para realizar las actividades. Se le dio una calificación del 0 al 20 % y el subcriterio que no cumpla con el total se le plantea una estrategia para lograr su cumplimiento. Un ejemplo de esto es la implementación de herramientas tecnológicas para la sistematización de inventarios, al igual que lograr un mejor aprovechamiento de los espacios. (Irurita, J, 2012, p. 110)

Calificación de 0% a 20 %

Tabla 8

Criterio 4

CRITERIO 4	SUBCRITERIOS	CALIFICACION	ESTRATEGIA
Alianzas y recursos	4ª- Gestión de las alianzas externas	20%	
	4b- Gestión de los recursos económicos y financieros.	20%	
	4c- Gestión de los edificios, equipos y materiales	15%	Mejorar las instalaciones de la compañía. Para darle un mejor aprovechamiento a los espacios, para hacer mejor los procesos.
	4d- Gestión de la tecnología.	15%	Implementar herramientas tecnológicas para la mayoría de los procesos. Por ejemplo sistematización automática de inventarios de vehículos.
	4e- Gestión de la información y del conocimiento	20%	
90 puntos	TOTAL:	90%	

Nota: Autoría propia

En la tabla No 9 se encuentra el criterio 5 llamado procesos este se encuentra en medio de los agentes facilitadores y los resultados es decir este es el enlace entre estos dos, cuenta con una

alta participación dentro del modelo EFQM con un 14 % y 140 puntos, compuesto por cinco subcriterios calificados de 0 a 30 % igualmente el subcriterio que no cumpla con el total de la calificación se le plantea una estrategia para su cumplimiento. Ejemplo de esto es mejorar los procesos de una forma sistemática, la realización de encuestas al cliente interno para conocer su percepción del proceso y así identificar debilidades para convertirlas en fortalezas, también se plantea una observación al proceso logístico ya que desde este empieza todo el proceso de comercialización. (Irurita, J, 2012, p. 110)

Calificación de 0 % a 30 %

Tabla 9

Criterio 5

CRITERIO 5	SUBCRITERIOS	CALIFICACION	ESTRATEGIA
Procesos	5 ^a - Diseño y gestión sistemática de los procesos.	15%	Mejora de los procesos de forma sistemática, mediante SAP.
	5b- Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a los clientes y otros grupos de interés generando cada vez mayor valor.	30%	
	5c- Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.	25%	Realizar encuestas tanto al cliente interno como externo para conocer su nivel de satisfacción y así mejorar el desarrollo de los productos o servicio.
	5d- producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios.	20%	Mejorar en el departamento logístico, en cuanto al tema de costos, tiempo y veracidad de la información.
	5e- Gestión y mejora de las relaciones de los clientes	30%	
140 puntos	TOTAL:	120	

Nota: Autoría propia

A Continuación, se encuentra la tabla No 10 esta se encuentra compuesta por el criterio 6 llamado resultados en los clientes, este se encuentra entre los resultados del modelo EFQM

cuenta con dos subcriterios y la participación más alta dentro del modelo EFQM del 20% y 200 puntos. A cada subcriterio se le califica de 0 a 100 % y como en los casos anteriores el subcriterio que no cumpla con el total de la calificación se le plantea una estrategia, por ejemplo, recompensar a los clientes externos insatisfechos un mayor control de calidad a los productos ofrecidos. (Irurita, J, 2012, p. 110)

Calificación de 0 % a 100 %

Tabla 10

Criterio 6

CRITERIO 6	SUBCRITERIOS	CALIFICACION	ESTRATEGIA
Resultados en los clientes.	6 ^a - Medidas de percepción: Se refiere a la percepción que tienen los clientes de la organización y se obtienen por ejemplo de las encuestas a clientes, grupos focales, clasificaciones de proveedores existentes en el mercado, felicitaciones y reclamaciones.	80%	Recompensar el cliente insatisfecho, la idea es obsequiar algo al cliente para borrar de su mente la mala percepción que pueda tener de la marca.
	6b- Indicadores de rendimiento: son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento, así como para anticipar la percepción de sus clientes externos.	80%	Generar un control de calidad a todos aquellos procesos que sean medibles y comparados mes a mes para incorporar una mejora, tanto para la parte admirativa como para la operativa. Para disminuir los errores y reproceso.
200 puntos	TOTAL:	160%	

Nota: Autoría propia

En la tabla No 11 se encuentran resultados en los individuos como criterio número 7 se encuentran dentro de los resultados del modelo EFQM con dos subcriterios y una participación de 9 % y 90 puntos, el subcriterio que no cumpla con un 45 % se le plantea una estrategia como por

ejemplo la aplicación de encuestas para identificar debilidades en los procesos. (Irurita, J, 2012, p. 110)

Calificación de 0 % a 45 %

Tabla 11

Criterio 7

<i>CRITERIO 7</i>	<i>SUBCRITERIO</i>	<i>CALIFICACION</i>	<i>ESTRATEGIA</i>
Resultados en las personas	7 ^a - Medida de percepción: Se refieren a la percepción de la organización por parte de las personas que la integran, y se obtienen, por ejemplo, de encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones de rendimiento de estructuras.	30%	Aplicar semanalmente encuestas, para determinar la percepción que tienen los clientes internos para así corregir y mejorar el desempeño de los colaboradores.
	7 ^b - Indicadores de rendimientos: Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de las personas que la integran, así como para anticipar sus percepciones.	45%	
90 puntos	TOTAL:	75%	

Nota: Autoría propia

En la tabla No 12 se puede observar el criterio 8 llamado resultados en la sociedad, este se encuentra dentro de los resultados del modelo EFQM con una participación de 6 % y 60 puntos. Compuesto por dos subcriterios. Se les dio una calificación del 0 % al 30 % y el subcriterio que no cumpla con el total se le plantea una estrategia. En este caso se propone crear un buzón dentro de la compañía para conocer las opiniones del cliente interno frente a que le gustaría que mejoremos y que le gustaría recibir por parte de la compañía. (Irurita, J, 2012, p. 110)

Calificación de 0 % a 30 % .

Tabla 12

Criterio 8

CRITERIO 8	SUBCRITERIO	CALIFICACION	ESTRATEGIA
Resultados en la sociedad	8ª- Medidas de percepción: Se refieren a la percepción de la organización por parte de la sociedad, y se obtienen, por ejemplo, de encuestas, informes, reuniones públicas, representantes sociales y autoridades gubernativas.	30%	
	8b- Indicadores de rendimientos: Son medidas externas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar las percepciones de la sociedad.	20%	Crear un buzón donde podamos conocer la opinión del cliente interno, como que le gustaría recibir, que le gustaría que mejoremos, etc. Y de esta manera tomar estas retroalimentaciones como un punto a favor para una mejora.
60 puntos	TOTAL:	50%	

Nota: Autoría propia

En la tabla No 13 se encuentra el último criterio llamado resultados claves compuesto por dos subcriterios, se encuentra dentro de los resultados del modelo EFQM, con una participación de 15 % y 150 puntos a cada subcriterio se le dio una calificación del 0 % al 75 % igualmente que en los casos anteriores al subcriterio que no cumpla con el total de la calificación se le plantea una estrategia, en este caso se propone analizar indicadores de rendimiento de los procesos y así tomar medidas correctivas desde la alta gerencia para lograr una mejora continua. Y también la creación de grupos focales e incentivación del liderazgo. (Irurita, J, 2012, p. 110)

Calificación de 0 % a 75 %

Tabla 13

Criterio 9

CRITERIO 9	SUBCRITERIO	CALIFICACION	ESTRATEGIA
Resultados clave	9ª- Resultados clave del rendimiento de la organización: Estas medidas son resultados clave planificados por la organización y, dependiendo del objeto y de los objetivos de la misma pueden hacer referencia a:	60%	De acuerdo a estos resultados es importante crear un grupo focal para conocer en que estamos fallando y del mismo modo corregir dichas falencias. Este grupo focal se debe encargar de darles instrucciones a los líderes de procesos para que se generen resultados
	9b- Indicadores clave del rendimiento de la organización: Son las medidas operativas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar los probables resultados clave del rendimiento de la misma.	50%	Estos indicadores de rendimiento se deben analizar para tomar medidas desde la alta gerencia de la organización, mejorando el desempeño de la misma, desde la parte operativa específicamente.
150 puntos	TOTAL:	110%	

Nota: Autoría propia

Para finalizar este capítulo podemos observar que la excelencia directiva es pieza clave hoy en día en cualquier tipo de organización ya que ayuda a elevar la productividad y a su vez a

alcanzar los objetivos, metas y por qué no el éxito. Existen diferentes modelos o herramientas para mejorar los procesos en una organización en este caso utilizamos el modelo FQM donde identificamos una estrategia para la mejora de dichos criterios. (Irurita, J, 2012, p. 110)

7.4 Diseño y gestión de los procesos

Cuando hablamos de diseño y gestión de los procesos podemos decir que hace referencia a la mejora de los procesos y a su vez de la organización, la gestión de los procesos ayuda al cumplimiento de metas y objetivos logrando que la empresa sea más competente y exitosa. esto también gracias a un conjunto de actividades que interactúan entre sí mediante la entrada de un proceso la transformación de dicha entrada y finalmente una salida efectiva logrando el objetivo para iniciar el siguiente proceso.

7.4.1 Mapa de procesos (propuesto).

Aquí proponemos la representación ilustrada donde se muestra la forma de como la organización opera internamente como plan estratégico empresarial. En la figura 2 mostramos el mapa de procesos de la empresa AUTOGERMANA S.A. elaborado por fuente propia ya que por temas de confidencialidad la compañía no permite extraer dicha información.

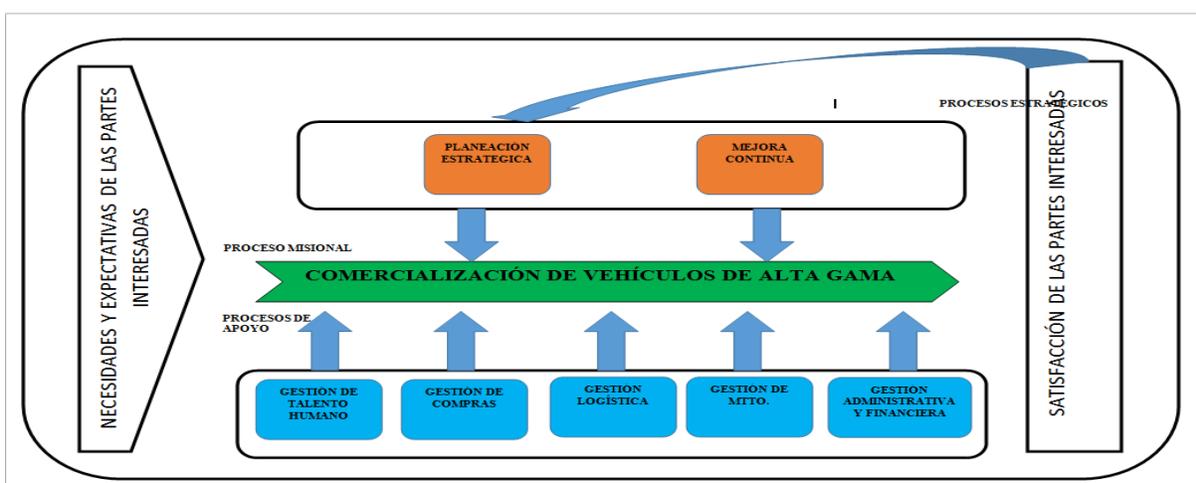


Figura 1. Mapa de procesos (propuesto). Nota: Autoría propia

7.4.2 Clasificación y caracterización de los procesos.

7.4.2.1 Procesos estratégicos.

En la tabla No 14 encontramos el proceso de mejora continua este está involucrado directamente desde la alta gerencia al igual que los demás procesos encontramos su propósito en este caso es asegurar la mejora continua y la calidad en la organización, también encontramos el alcance y su responsable. Asimismo, se pueden observar sus proveedores las entradas que estos realizan a proceso de mejora continua, y finalmente sus actividades la salida y un receptor.

Tabla 14

Caracterización proceso mejora continua

		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS			Versión:	
		CARACTERIZACIÓN PROCESO MEJORA CONTINUA			Código:	
					Fecha	
Proceso:		MEJORA CONTINUA				
Responsable:		Coordinador de Calidad				
Objetivo:		Asegurar la mejora continua del sistema de gestión, a través de seguimiento, medición, análisis y control de los procesos.				
Alcance:		Aplica a todos los procesos de la organización, desde su diseño, implementación, seguimiento, evaluación, auditoría y la aplicación de las acciones necesarias para la mejora continua.				
ENTRADAS		ACTIVIDADES	CICLO	SALIDAS		
PROVEEDOR	ENTRADA			SALIDA	RECEPTOR	
Gerencia.	Directrices, lineamientos, políticas. Recursos para la ejecución de las actividades.	Cumplir y hacer cumplir los lineamientos, políticas organizacionales y las establecidas para el proceso. Analizar, administrar y distribuir los recursos asignados.	P	Cumplimiento de lineamientos, asignación de recursos.	Toda la organización, Gerencia.	
Gerencia. Coordinadores de los procesos	Identificar las necesidades y expectativas de las partes interesadas. Requisitos de documentación. Requisitos legales.	Definir con la Gerencia y coordinadores de proceso el mapa de procesos. Planificar la estructura documental de la organización.		Mapa de procesos. Directrices de estructura documental, control de documentos y registros.	Todos los procesos. Gerencia.	

Todos los procesos.	Estructura jerárquica de los documentos. Interacción entre los procesos.	Apoyar la elaboración de los documentos y formatos de la organización.	H	Documentos y registros.	Todos los procesos.
		Apoyar a cada líder de proceso en la definición de los objetivos de cada proceso e indicadores de gestión.		Objetivos e indicadores de gestión.	Gerencia.
Toda los procesos de la organización	Documentos y registros. Listados maestros	Controlar los documentos que integran el sistema de gestión de la calidad.		Control de la documentación.	Proceso de Mejora continua.
Proceso de mejora continua.	Directrices a implementar en todos los procesos.	Dirigir y apoyar la implementación de la documentación de cada uno de los procesos.		Documentación implementada.	Todos los procesos.
Todos los procesos. Clientes.	Indicadores de gestión. Peticiónes, quejas y reclamos de los clientes.	Registrar la gestión de los procesos a través del registro de los indicadores mensuales en el tablero de mando.		Informe de desempeño de los procesos.	Todos los procesos. Gerencia.
		Solicitar a cada líder de proceso la implementación de acciones preventivas, correctivas y de mejora de acuerdo al resultado de los indicadores de gestión presentados y cuando se presenten solicitudes de los clientes.		Consecutivo de acciones.	Todos los procesos.
		Citar a reunión de seguimiento a solicitudes del cliente, para realizar el análisis de causas y definir la respuesta a los clientes.		Respuesta final a los clientes. Acciones correctivas, preventivas y de mejora.	Clientes. Servicio postventa.
Proceso de Mejora continúa	Programa de auditoría. Plan de auditoría de calidad	Coordinar la ejecución de las auditorías internas. Comprobar la ejecución del cronograma de auditorías internas.		Informe de gestión de auditorías internas.	Todos los procesos. Gerencia.
Todos los procesos.	Acciones a implementar	Realizar seguimiento y verificar la eficacia de acciones implementadas.	Acciones cerradas.		
Gerencia.	Solicitud de informe de gestión de los procesos.	Presentar a la gerencia los resultados obtenidos.	Informe de gestión anual para revisión por la Gerencia.	Gerencia.	

Gerencia.	Lineamientos, objetivos y metas asignadas al proceso.	Tomar los datos de indicadores de gestión relacionados con el proceso, calificarlos de acuerdo a la Gestión realizada comparándolo con las metas establecidas, para evaluar el desempeño del proceso.	V	Resultados de indicadores. Informe de gestión.	Gerencia.
Coordinador de Calidad	Resultados de desempeño del proceso.	Realizar e implementar plan de acción	A	Plan de Acción	Gerencia.

Nota: Autoría propia

7.4.2.2 Procesos misionales.

En la tabla No 15 se encuentra la caracterización del proceso de comercialización este hace parte de los procesos misionales ya que para AUTOGERMANA S.A. la comercialización es su musculo económico, en esta tabla encontramos en primera parte el propósito de este su alcance y el responsable del proceso. Al igual que los anteriores procesos encontramos los proveedores que hacen parte de este proceso, sus entradas de acuerdo al PHVA la salida y un receptor de estas actividades. Se evidencia que este proceso depende del proceso compras, comercialización y talento humano.

Tabla 15

Caracterización proceso comercialización

	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS				Versión:
	CARACTERIZACIÓN PROCESO COMERCIALIZACIÓN DE VEHÍCULOS DE ALTA GAMA				Código:
					Fecha
Proceso:	COMERCIALIZACIÓN DE VEHÍCULOS DE ALTA GAMA				
Responsable:	Director Comercial				
Objetivo:	Realizar y coordinar las actividades para la venta de los productos de alta gama.				
Alcance:	Inicia con la gestión comercial en cada concesionario y finaliza con la venta realizada.				
ENTRADAS		ACTIVIDADES	CICLO	SALIDAS	
PROVEEDOR	ENTRADA			SALIDA	RECEPTOR
Gerencia.	Directrices, lineamientos, políticas. Recursos para la	Cumplir y hacer cumplir los lineamientos, políticas organizacionales y las establecidas para el proceso. Analizar, administrar y distribuir los recursos asignados	P	Cumplimiento de lineamientos, asignación de recursos.	Toda la organización, Gerencia.

	ejecución de las actividades.				
Gerencia.	Proyección de ventas anuales, presupuestos.	Realizar la planeación de estrategias comerciales para la ejecución de la proyección de ventas establecidas por la gerencia.		Estrategias comerciales. Gerencia.	
Casa Matriz. Director Financiero.	Información de disponibilidad de vehículos en casa matriz. Recursos disponibles.	Realizar una programación anual de las compras y ventas de vehículos en cada uno de los concesionarios.		Programación de compras y ventas. Coordinador de Almacén. Gerencial. Director Financiero.	
Asesores Comerciales.	Inventario de vehículos en cada concesionario.	Gestionar con el Coordinador de Almacén, la cantidad de vehículos a solicitar para cada concesionario de acuerdo a la proyección de ventas.	H	Solicitud de traslado de vehículos a cada concesionarios Coordinador de Almacén. Gerencia.	
Gerencia.	Infraestructura para la exhibición de los vehículos.	Definir con el equipo de fuerza de ventas la organización y exhibición de vehículos en cada concesionario.		Exhibición de vehículos. Clientes.	
	Proyección de ventas anuales.	Cumplir con el presupuesto de ventas asignado para cada concesionario, mediante el cumplimiento en ventas por cada asesor.		Informe de gestión de ventas mensuales. Gerencia.	
Coordinador de Almacén. Empresa transportadora contratista.	Documentos de traslado, formato de inspecciones inicial. Documentos de entrega de vehículos.	Realizar la verificación de la recepción de los vehículos de acuerdo a los requisitos del clientes y especificaciones técnicas.		Formato de Verificación en la recepción de Vehículos. Coordinador de Almacén. Empresa transportadora contratista.	
Clientes. Entes de Control.	Requerimientos de los clientes, requisitos legales (Soat, Seguros, etc.).	Realizar la gestión de ventas a cada cliente de acuerdo a sus requisitos particulares y dando cumplimiento a los requisitos legales.		Documentos firmados, documentos legales, solicitudes de traslado. Clientes. Coordinador de Almacén.	
		Garantizar el ofrecimiento a todos los clientes de vehículos nuevos y usados, de la mejor opción para asegurar su vehículo, con diferentes compañías determinando así la mejor opción al cliente de acuerdo a sus necesidades (valor y/o cobertura).		Documentos de seguros firmados. Clientes. Entidad Aseguradora.	
Clientes. Asesores	Información de	Registrar los clientes que visitan los		Formato de	Gerencia.

Comerciales.	intención de compra.	concesionarios para gestionar el seguimiento y lograr la venta.		registro de semillero de Clientes.	
Clientes. Asesores Comerciales.	Requisitos de los clientes. Especificaciones técnicas de los vehículos.	Realizar el alistamiento final de los vehículos para verificar y demostrar su buen funcionamiento a los clientes.		Formato de verificación de estado para la entrega final.	Clientes. Gerencia.
Gerencia.	Lineamientos, objetivos y metas asignadas al proceso.	Tomar los datos de indicadores de gestión relacionados con el proceso, calificarlos de acuerdo a la Gestión realizada comparándolo con las metas establecidas, para evaluar el desempeño del proceso.	V	Resultados de indicadores. Informe de gestión.	Gerencia.
Director Comercial	Resultados de desempeño del proceso.	Realizar e implementar plan de acción	A	Plan de Acción	Gerencia.

Nota: Autoría propia

7.4.2.3 Procesos apoyo.

En la tabla N° 16 Se encuentra la caracterización del proceso de apoyo para la empresa AUTOGERMANA S.A., esta se encuentra compuesta por un propósito un alcance y un responsable igualmente por proveedores es decir los procesos que cooperan con este (gestión logística) también se encuentran las entradas, las actividades, salidas y por último un receptor quien es el responsable de seguir con el proceso.

Tabla 16

Caracterización proceso gestión logística

	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS			Versión:	
	CARACTERIZACIÓN PROCESO GESTIÓN LOGÍSTICA			Código:	
				Fecha	
Proceso:	GESTIÓN LOGÍSTICA				
Responsable:	Coordinador de Almacén.				
Objetivo:	Establecer y coordinar las actividades necesarias para la recepción, almacenaje, alistamiento y distribución de los vehículos de alta gama a todos los concesionarios.				
Alcance:	Inicia desde la recepción de los vehículos importados y finaliza con el transporte de los mismos a los diferentes concesionarios.				
ENTRADAS		ACTIVIDADES	CICLO	SALIDAS	
PROVEEDOR	ENTRADA			SALIDA	RECEPTOR

Gerencia.	Directrices, lineamientos, políticas. Recursos para la ejecución de las actividades.	Cumplir y hacer cumplir los lineamientos, políticas organizacionales y las establecidas para el proceso. Analizar, administrar y distribuir los recursos asignados.		Cumplimiento de lineamientos, asignación de recursos.	Toda la organización, Gerencia.
Jefes de Concesionarios, Asesores Comerciales.	Requisitos de los vehículos,	Planificación de los vehículos a distribuir a todos los concesionarios. Planificar los controles para la trazabilidad de la entrega. Realizar la programación de la flota de carga que transportará los vehículos a los concesionarios.	P	Programación de Distribución a Concesionarios.	Concesionarios, Jefes de Concesionarios, Asesores Comerciales.
Gerencia general	Contratos de importación, permisos legales.	Realizar la gestión de importación de acuerdo a los contratos, permiso y requisiciones realizadas por todos los concesionarios.		Solicitudes de compra, ordenes de importación. Solicitudes de flota para el transporte de carga.	Entes legales, casa matriz. Empresa externa contratada para transporte de los vehículos a los concesionarios.
Jefes de Concesionarios, Clientes.	Orden de traslado de vehículos. Requisitos del cliente. Formato de Verificación en la recepción de Vehículos.	Asignación de vehículos de acuerdo a solicitudes a cada concesionario.		Vehículos asignados	Empresa externa contratada para transporte de los vehículos a los concesionarios.
		Inspecciones pre operacionales y operacionales de los vehículos.		Formatos de inspecciones	Proceso Interno
		Entrega de información para cargue concesionarios, tiempos, responsables, etc.) Despacho de los vehículos	H	Instrucciones y recomendaciones para el cargue, documentos de despacho.	Operarios. Empresa externa contratada para transporte de los vehículos a los concesionarios.
		Realizar el seguimiento satelital al transporte de los vehículos.		Formato de Monitoreo Satelital. Reporte de Novedades. Acciones inmediatas.	Jefes de Concesionarios. Gerencia.
		Descargue y entrega de los vehículos a cada concesionario, confirmación de recepción de los vehículos.		Formato de recepción de mercancía y reporte de novedades.	
Empresa Contratista de Transporte de los vehículos	Entrega de Vehículos. Facturas.	Recepción de documentos de liquidación de servicio del transporte de los vehículos. Verificación de la información suministrada, aprobación de facturas.		Facturas aprobadas con soporte.	Compras.

Gerencia.	Lineamientos, objetivos y metas asignadas al proceso.	Tomar los datos de indicadores de gestión relacionados con el proceso, calificarlos de acuerdo a la Gestión realizada comparándolo con las metas establecidas, para evaluar el desempeño del proceso.	V	Resultados de indicadores. Informe de gestión.	Gerencia.
Coordinador de Almacén	Resultados de desempeño del proceso.	Realizar e implementar plan de acción	A	Plan de Acción	Gerencia.

Nota: Autoría propia

En la tabla No 17 se encuentra la caracterización del proceso de compras para la empresa, AUTOGERMANA S.A compuesto por un propósito que es mantener un pago oportuno a los proveedores para que ningún proceso se vea afectado, también encontramos su alcance que va desde un puntual suministro de materia prima hasta una evaluación de proveedores. Enseguida de esto encontramos los proveedores de este proceso sus entradas las actividades de acuerdo al PHVA para finalmente identificar una salida y un receptor.

Tabla 17

Caracterización proceso de compras

		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS			Versión:	
		CARACTERIZACIÓN PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA			Código:	
					Fecha	
Proceso:	GESTIÓN DE COMPRAS					
Responsable:	Coordinador de Compras					
Objetivo:	Realizar la compra oportuna de los bienes y servicios de acuerdo a las necesidades de los diferentes procesos de la compañía.					
Alcance:	Inicia con la selección de proveedores, continua con la gestión de las compras y finaliza con el suministro de los bienes y servicios a todos los procesos de acuerdo con sus necesidades.					
ENTRADAS		ACTIVIDADES	CICLO	SALIDAS		
PROVEEDOR	ENTRADA			SALIDA	RECEPTOR	
Gerencia.	Directrices, lineamientos, políticas. Recursos para la ejecución de las actividades.	Cumplir y hacer cumplir los lineamientos, políticas organizacionales y las establecidas para el proceso. Analizar, administrar y distribuir los recursos asignados.	P	Cumplimiento de lineamientos, asignación de recursos.	Toda la organización, Gerencia.	
Todos los procesos.	Orden de compra en el sistema. Presupuesto asignado.	Identificar las necesidades de bienes y servicios a comprar.		Plan de compras.	Todos los procesos. Gerencia. Director Financiero.	

Proveedores y/o contratistas.	Requisitos legales, cotizaciones, documentos de acuerdo a requisitos de la organización.	Realizar la selección y evaluación de proveedores y/o contratistas.	H	Registros de evaluación de proveedores.	Proveedores y/o contratistas.
		Realizar la conformación del archivo de proveedores aceptados de acuerdo a los resultados de la evaluación.		Documentos de proveedores.	
	Cotizaciones.	Realizar solicitud de cotizaciones, ofertas y definición de condiciones de negociación.	H	Definición de proveedores de acuerdo a las cotizaciones presentadas. Acuerdo Comercial	Proveedores y/o contratistas. Gerencia. Director Financiero.
		Realizar Negociaciones y compras.			
Proveedores y/o contratistas. Todos los procesos.	Bienes e información de servicios prestados por los proveedores y/o contratistas.	Recibir los bienes y verificar la conformidad del mismo. Así como la prestación de los servicios de acuerdo a los requisitos de los diferentes procesos.	H	Formato de registro de conformidad de recibo de productos. Formato de registro de conformidad de prestación de servicios por parte de los proveedores y/o contratistas.	Proveedores y/o contratistas.
		Informar oportunamente a los proveedores y/o contratistas de las no conformidades presentadas en la adquisición de bienes y servicios.			
		Verificar la toma de acciones al servicio prestado y/o el bien suministrado inconforme por parte de los proveedores y/o contratistas.			
Todos los procesos.	Requisitos internos de los productos y/o servicios. Registro de seguimiento a proveedores.	Realizar la re evaluación de proveedores y/o contratistas de acuerdo al seguimiento a los mismos realizado durante el proceso de adquisición de bienes y/o la prestación de los servicios.	H	Formato de registro de re evaluación de proveedores.	Proveedores y/o contratistas. Gerencia.
Gestión de compras	Formato de registro de re evaluación de proveedores.	Realizar la convocatoria para el siguiente periodo a los proveedores y/o contratistas nuevos y a aquellos que aprobaron la reevaluación.	H	Formato de convocatoria de proveedores y/o contratistas.	Proveedores y/o contratistas.

Gerencia.	Lineamientos, objetivos y metas asignadas al proceso.	Tomar los datos de indicadores de gestión relacionados con el proceso, calificarlos de acuerdo a la Gestión realizada comparándolo con las metas establecidas, para evaluar el desempeño del proceso.	V	Resultados de indicadores. Informe de gestión.	Gerencia.
Coordinador de Compras	Resultados de desempeño del proceso.	Realizar e implementar plan de acción	A	Plan de Acción	Gerencia.

Nota: Autoría propia

En la tabla 18 se encuentra el proceso de talento humano, este también hace parte de los procesos de apoyo dentro de la organización, como se explicaba anteriormente los procesos de apoyo gestionan todo lo intangible y tangible para que la parte operativa o de producción función correctamente, en este caso el proceso de talento humano es fundamental ya que para AUTOGERMAN S.A. y para cualquier otra empresa su recurso humano es los más importante para su buen funcionamiento, en la tabla 10 se muestra la caracterización del proceso de talento humano con sus propósito que es seleccionar el personal idóneo para cada cargo, el alcance y su responsable. Enseguida encontramos los proveedores de este proceso sus entradas y actividades de las mismas. Finalizando con una salida y un receptor.

Tabla 18

Caracterización proceso talento humano

	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS			Versión:	
	CARACTERIZACIÓN PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO			Código:	
				Fecha	
Proceso:	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO				
Responsable:	Coordinador de Recursos Humanos.				
Objetivo:	Suministrar oportunamente el personal idóneo que tenga las capacidades para realizar las actividades específicas que exija cada cargo.				
Alcance:	Inicia con la planeación del talento humano y culmina con los trámites posteriores a la desvinculación del funcionarios.				
ENTRADAS		ACTIVIDADES	CICLO	SALIDAS	
PROVEEDOR	ENTRADA			SALIDA	RECEPTOR

Gerencia.	Directrices, lineamientos, políticas. Recursos para la ejecución de las actividades.	Cumplir y hacer cumplir los lineamientos, políticas organizacionales y las establecidas para el proceso. Analizar, administrar y distribuir los recursos asignados.	P	Cumplimiento de lineamientos, asignación de recursos.	Toda la organización, Gerencia.
Todos los procesos.	Información de necesidades de personal	Definir las necesidades de personal, y establecer los perfiles necesarios para cada área así como el mecanismo de evaluación de desempeño.		Perfiles de Cargo. Formato de evaluación de desempeño.	Gerencia. Todos los procesos.
Gerencia.	Perfiles de cargo.	Definir el organigrama de la organización de acuerdo a las directrices de la Gerencia.		Organigrama.	
Entes de control.	Requisitos legales.	Planear las actividades necesarias para el pago de la nómina, afiliaciones y demás actividades necesarias para dar cumplimiento a los requisitos legales.		Parametrización en el sistema de pagos de nómina y afiliaciones.	Toda la organización, Gerencia.
Todos los procesos.	Solicitudes de personal	Realizar el reclutamiento del personal a través de convocatorias internas y externas.	H	Publicaciones de vacantes.	Candidatos.
Gerencia. Entes de control.	Requisitos legales. Requisitos del perfil de cargo.	Realizar la aplicación de pruebas, verificación de documentos de acuerdo a los requisitos legales y establecidos por la organización.		Contratos. Documentos de hojas de vida de candidatos.	Candidatos seleccionados.
Gerencia. Toda la organización. Entes de control.	Requisitos legales.	Ejecutar el pago de la nómina, verificación de afiliaciones y demás requisitos legales.		Documentos en cada hoja de vida y registro en el sistema.	Gerencias. Entes de control.
Todos los procesos.	Necesidades de Formación	Definir y desarrollar programa de formación que incluya inducción, capacitación, entrenamiento de acuerdo con necesidades identificadas.		Cronograma de Capacitación	Gerencia. Todos los procesos.
		Velar por el cumplimiento del cronograma de capacitación.		Ejecución del cronograma de capacitación.	
		Realizar seguimiento a la eficacia del programa de formación del personal.	Formato de verificación de eficacia de la capacitación.	Todos los procesos.	
Gerencia. Todos los procesos.	Información de desempeño del personal.	Verificar la ejecución de la evaluación periódica del desempeño.	Evaluación de Desempeño	Gerencia. Todos los procesos.	
Todos los procesos	Formato de Novedades de personal.	Programar y controlar vacaciones, permisos, ausencias del personal.	Registro de novedades	Todos}	

Gerencia.	Lineamientos, objetivos y metas asignadas al proceso.	Tomar los datos de indicadores de gestión relacionados con el proceso, calificarlos de acuerdo a la Gestión realizada comparándolo con las metas establecidas, para evaluar el desempeño del proceso.	V	Resultados de indicadores. Informe de gestión.	Gerencia.
Coordinador de Recursos Humanos.	Resultados de desempeño del proceso.	Realizar e implementar plan de acción	A	Plan de Acción	Gerencia.

Nota: Autoría propia

7.5 Calidad, competitividad e innovación

7.5.1 Innovación incremental.

Para la empresa AUTOGERMANA S.A. aplica la innovación incremental debido a se ha mantenido como líder en el mercado de la alta tecnología y comodidad. Pero la estrategia global de la Empresa siempre ha sido progresivo estable de los productos para generar estatus en un público exclusivo.

7.5.2 Innovación radical.

La innovación radical es el proceso creativo y generador de ideas nuevas que buscan alejarse de todos los estándares convencionales que hay en el mercado y generar soluciones creativas que desarrollen nuevos productos o servicios, logrando con esto en muchas ocasiones cambiar las preferencias de los consumidores.

Para la empresa AUTOGERMANA S.A. aplica la innovación radical ya que en sus inicios no tomaba en cuenta la competitividad como barrera ni copiaba ideas ya existentes, se enfocó en el desarrollo de sus productos desde su inicio y el resultado para AUTOGERMANA S.A. es el líder en el sector automotriz.

7.5.3 Innovación de producto.

Para la empresa AUTOGERMANA S.A. aplica la innovación de producto en la creación de nuevos diseños de vehículos, funcionalidad beneficios, comodidad generando satisfacción al cliente.

7.5.4 Innovación de proceso.

Para la empresa AUTOGERMANA S.A. aplica esta innovación debido a que se han enfocado en la mejora de la tecnología contaminación diseño y vehículos eléctricos e híbridos lo cual hace que los procesos sean más confiables y aceptados de manera positiva ante nuestros clientes.

7.5.5 Innovación de mercadotecnia.

La innovación en mercadotecnia es la implementación de nuevos modelos de comercialización de productos este implica el cambio de empaques o diseño en el producto promociones y/o ubicaciones del producto, para AUTOGERMANA S.A. si aplica este modelo ya que la compañía realiza diferentes campañas publicitarias para vender sus vehículos como es en la ubicación de los productos hoy, en día se está extendiendo su forma de comercialización no solo se hace por medio de las vitrinas o concesionarios si no también se están exhibiendo en prestigiosos hoteles y grandes clubes. También se está aprovechando los campeonatos de algunos de deportes como es el golf, el polo y el tenis para hacer campañas publicitarias. en el tema de las promociones se ofrece a los clientes varias ofertas como por ejemplo por la compra de su vehículo se le obsequia la matrícula y el soat o los primeros 5 servicios en taller gratis.

7.5.6 Innovación de paradigmas.

En el caso de la empresa AUTOGERMANA S.A. este modelo no aplica ya que en el tema de los vehículos la marca ha sido muy cuidadosa en generar modelos que impactes fuerte mente a sus clientes lo que si se hace es mejorar sus vehículos con diseños y tecnología, pero siempre con las

características de un BMW como lo podemos evidenciar en el diseño de los modelos de los vehículos antiguos a los actuales.

7.5.7 Innovación en posición.

Cuando se habla de innovación en posición se dice que sin cambiar principalmente el producto se incorpora exitosamente en un nuevo nicho de mercado para satisfacer necesidades diferentes a las que inicialmente estaba orientado. De acuerdo a este tipo de innovación y a la empresa AUTOGERMANA S.A. podemos decir que este tipo de innovación si aplica ya que Autogermana hoy en día busca abarcar otros tipos de mercados, como por ejemplo el cubrimiento en total del territorio nacional inaugurando concesionarios en ciudades como Ibagué y Cúcuta en donde no se había llegado. Satisfaciendo necesidades en los clientes de estas ciudades evitando el desplazamiento hacia ciudades donde si hubiera un concesionario BMW.

7.5.8 Innovación organizacional.

Este tipo de innovación no aplica para AUTOGERMANA S.A. ya que no se ha evidenciado la creación de nuevas unidades de negocio ni tampoco nuevas unidades administrativas. Esto ya que la empresa no ha reconfigurado su modelo de gestión ni tampoco ha extendido sus procesos de internacionalización.

7.5.9 Innovación en el modelo de negocio.

Este modelo se identifica en la forma en la que la organización crea valor y lo facilita a sus clientes, de manera de que la innovación no solamente cree valor a los procesos o a los productos, si no también cuando se mejore el servicio facilitando el acceso del producto a los clientes. Para el caso de AUTOGERMANA S.A. este tipo de innovación si aplica ya que día a tras día la compañía se ha puesto en el trabajo de cubrir gran parte del territorio nacional, esto para facilitar a sus clientes el acceso de los vehículos, repuestos y servicio de mantenimiento.

7.5.10 Modelo aplicado.

Realizando un análisis de los distintos modelos como lo son; lineales, por etapas, interactivos o mixtos y los integrados o en red. Se puede definir que para el caso de la AUTOGERMANA S.A que se dedica a la importación y comercialización de vehículos BMW, aplica los modelos integrados también llamados modelos de cuarta generación que establecieron su vigencia desde los años ochenta hasta comienzos de los noventa. Se dice que estos modelos hacen que la empresa se centre en la esencia del negocio y establezcan alianzas estratégicas, para el caso de AUTOGERMANA S.A. se ha dedicado esencialmente a su negocio que es la importación y comercialización de vehículos. En el tema del acordamiento de ciclo de vida de los productos (vehículos) ha trabajado de tal manera que cuando se termina el ciclo de vida de un producto impacta en sus clientes y al mercado con un producto nuevo.

7.6 Calidad y responsabilidad social

Es un compromiso que adquiere cualquier tipo de empresa, este compromiso es voluntario y buscar el mejoramiento social, económico y ambiental del mundo y de la sociedad, esta también es conocida como la responsabilidad social corporativa, según el syllabus este tema es de gran importancia ya en todo el tema de la calidad, se ha convertido en una norma casi obligando a las organizaciones al cumplimiento de la misma. Por otro lado, el objetivo de este módulo es adquirir herramientas para que las utilicemos en la vida profesional, con el fin de desarrollar una actividad económica estable y con respeto hacia la comunidad.

7.6.1 Política responsabilidad social empresarial.

Es un compromiso al mejoramiento social económico y ambiental, mediante el cual la empresa busca optimizar la sostenibilidad y el crecimiento en el sector. Involucrando los stakeholder mejorando la competitividad y la productividad, contribuyendo con la disminución de la contaminación y ofreciendo productos con alta tecnología y calidad, llevando a cabo procesos con alta transparencia para la satisfacción del cliente. En donde la compañía busca integrar la

ética para servir a la sociedad con productos funcionales y buenas prácticas de la mano con el desarrollo humano de la organización.

7.6.2 Responsabilidad social empresarial – AUTOGERMANA S.A.

En la tabla No 19 se encuentra los componentes de nuestra estrategia como son los derechos humanos en este caso enfocados al bienestar del cliente interno, ambiental enfocados a los productos que ofrece la empresa, la transparencia todo el tema de legalidad y los principios compuestos por la ética en el servicio frente a la sociedad.

Tabla 19

Componentes de la política

COMPONENTES DE LA POLITICA	ESTRATEGIA RSE TRIPLE OBJETIVO
Derechos humanos: buen ambiente laboral para el desarrollo de las actividades del cliente interno,	Valor al personal interno
Ambiental: productos comprometido con el medio ambiente con alta tecnología, calidad y desarrollo.	Valor al medio ambiente
Transparencia: procesos transparentes para la satisfacción del cliente externo e interno.	Valor sociedad
Principios: ética en el servicio de la sociedad y buenas practicas.	Valor a los clientes

Nota: Autoría propia

7.6.3 Modelo de Schwartz aplicado a la empresa Autogermana S.A.

Realizando un análisis de la empresa AUTOGERMANA S. A. de acuerdo al modelo schwarz, se puede evidenciar que esta se basa en un dominio económico-legal-ético. Ya que el objetivo principal y el de sus accionistas es generar ingresos para que sea económicamente rentable en

cada una de sus áreas, cumpliendo respetuosamente con aspectos éticos como se demuestra en la entrega de sus productos con calidad y cooperando con el desarrollo de un medio ambiente sostenible, en lo legal se evidencia procesos transparentes con el cumplimiento de leyes en procesos como importaciones eliminando el contrabando y la evasión de impuestos por ser una empresa del sector automotriz que se encarga de la importación y distribución de vehículos está regulada por el diferentes entidades gubernamentales como son el ministerio del medio ambiente, la DIAN, secretaria de hacienda entre otras.

7.6.4 Grupos de interés.

Los grupos de interés son las partes interesadas o involucradas por la actividad que realiza la organización, estos pueden ser grupos, personas o individuos que representan los intereses medioambientales y que son afectados directa o indirectamente. En la tabla No 20 encontramos nuestros grupos de interés, los intereses y sus acciones. Entre los grupos de interés encontramos los proveedores, los clientes externos, los socios o accionistas y por último los competidores.

Tabla 20

Grupos de interés

GRUPO DE INTERÉS	INTERESES	ACCIONES
PROVEEDORES	* La transparencia en la elección. * Condiciones de exclusividad. * Calidad. * Solvencia.	* Establecimiento de unas condiciones comerciales. * La selección transparente, justa y responsable de proveedores
CLIENTES	* Servicio posventa. * Información y atención antes, durante y después del momento de la compra.	* Cumplimiento oportuno de las garantías y demás servicios asociados al bien o servicio ofrecido.
SOCIOS O ACCIONISTAS/ POSIBLES INVERSIONISTAS	* Mejor rentabilidad. * Valor de mercado de la acción y dividendos.	* Transparencia de información acerca de la gestión y sus resultados, sin artificios contables que oculten la imagen fiel de la situación de la empresa.
COMPETIDORES	* Cobertura de acuerdo a las necesidades del mercado	* Las colaboraciones y alianzas estratégicas.

Nota: Autoría propia

7.6.5 Herramienta de impacto.

La herramienta de impacto es un sistema que nos ayuda a identificar como impacta la responsabilidad social de nuestras empresas en diferentes aspectos como son los derechos humanos, el medio ambiente y la anticorrupción. En la tabla No 21 encontramos nuestra herramienta de impacto compuesta por un eje, el asunto, la causa y finalmente la oportunidad de mejora.

Tabla 21

Herramienta de impacto

EJE	ASUNTO	CAUSA	OPORTUNIDAD DE MEJORA
DERECHOS HUMANOS	¿La empresa protege a los trabajadores de hostigamiento en el lugar de trabajo incluyendo el físico, verbal, sexual o psicológico, abuso o amenazas? (Principio 1)	* La empresa no cuenta con Programas de riesgo psicosocial. • No está estipulado en el Reglamento interno de trabajo	Creación de comité de convivencia por áreas y uno global.
MEDIO AMBIENTE	¿La empresa evalúa y trata el impacto ambiental de sus operaciones antes de que éstas inicien? (Principios 7-9)	• No se tienen instrumentos de control y manejo ambiental. • No se realiza una análisis de los riesgos que su operación genera	Generar un estudio de las operaciones que se van generar para hacer un plan de acción para mitigar los impactos generados.(ruido , contaminación visual , ambiental)
	¿La empresa gestiona las cuestiones ambientales para asegurar la mejora continua y adecuada? (Principios 7-9)	• No se tiene implementado el sistema de gestión ambiental	Creación de un modelo de reciclaje de acuerdo a los desperdicios que genera la empresa para que así generar sostenibilidad.
	¿La empresa toma medidas para reducir el consumo de agua? (Principio 8)	• No se tiene el control de agua utilizadas en las hidrolavadoras	Proponer la construcción de una planta de tratamiento para el agua residual
ANTICORRUPCIÓN	¿La empresa tiene una clara posición contra la corrupción? (Principio 10)	• La empresa no tiene definido los lineamientos en materia de prevención en materia de lavado de activos, corrupción y fraude.	Asegurar que todos los empleados firmen el Pacto de Transparencia

Nota: Autoría propia

7.6.6 Alcance estrategia.

La empresa AUTOGERMANA S.A. genera una cultura organizacional involucrando y beneficiando a los stakeholders, es por ello que la estrategia inicia desde la propuesta de un programa de reciclaje para los desperdicios como papel, madera y cartón y de la misma manera crear concientización en los colaboradores para obtener una economía más productiva y sostenible. Hasta contribuir con la disminución del impacto ambiental generado por la compañía.

7.6.6.1 Objetivos.

- ✓ DERECHOS HUMANOS
 - Conocer los principios laborales y darle aplicabilidad al reglamento interno de trabajo.
 - Identificar los aspectos sociales que afectan a los trabajadores de AUTOGERMANA S.A.
- ✓ MEDIO AMBIENTE
 - Conocer el impacto ambiental que generan las operaciones de la empresa y en la cual se ve afectada sus grupos de interés.
- ✓ ANTICORRUPCIÓN
 - Establecer las bases normativas y estandarizar un plan anticorrupción.

7.6.7 Planes de acción.

Los planes de acción son aquellos que priorizan las iniciativas más importantes para cumplir con algunos objetivos y metas, estos planes de acción se construyen como guía para la estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto. En la tabla No 22 encontramos nuestros planes de acción como son derechos humanos, medio ambiente y la anticorrupción seguido de una identificación al igual que metas y acciones y por último un responsable.

Tabla 22

Planes de acción

	IDENTIFICAR	METAS	ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPOS
DERECHOS HUMANOS	La empresa no cuenta con un reglamento claro del hostigamiento en el lugar de trabajo incluyendo el físico, verbal, sexual o psicológico, abuso o amenazas.	Establecer programas de riesgo psicosocial y reglamento interno de trabajo.	Establecer en el reglamento interno de trabajo y capacitar al personal para no presentar ningún tipo de hostigamiento.	Nicolás correa / Ingrid mercado/Viviana Rojas	dic-16
MEDIO AMBIENTE	La empresa no tiene establecido los impactos ambientales y sociales ni sus grupos de interés.	Establecer e identificar procedimientos para controlar y medir el impacto ambiental y social en el cual se ve afectado sus grupos de interés.	Divulgación y aplicación de los procedimientos a los grupos de interés.	Nicolás correa / Ingrid mercado/Viviana Rojas	ene-17
	La empresa no tiene identificado y el impacto ambiental de sus operaciones antes de que éstas inicien.	Establecer mecanismos los cuales permitan evaluar los impactos ambientales antes de iniciar operaciones.	Generar un estudio de la operaciones que se van generar para hacer un plan de acción para mitigar los impactos generados.(ruido , contaminación visual , ambiental)	Nicolás correa / Ingrid mercado/Viviana Rojas	feb-17
ANTICORRUPCION	La empresa no tiene definido los lineamientos en materia de prevención en materia de lavado de activos, corrupción y fraude.	Establecer un pacto de transparencia y adecuar los procedimientos internos generando compromiso con la anticorrupción.	Asegurar que todos los empleados firmen el Pacto de Transparencia. Divulgar al personal dicho pacto y procedimientos anticorrupción	Nicolás correa / Ingrid mercado/Viviana Rojas	ene-17

Nota: Autoría propia

7.7 Verificación estratégica de la calidad

Este módulo nos brinda conocimientos para la formación de un sistema de gestión, mediante la realización de auditorías requeridas por los diversos sistemas de gestión. La verificación estratégica de la calidad nos permite identificar problemáticas en todos los procesos de la organización de forma clara y precisa, apoyando al cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa.

7.7.1 Procedimiento de la auditoría.

En este caso se realiza a la empresa AUTOGERMANA S.A. en los diferentes procesos de la compañía con el fin de evaluar el desempeño de los mismos.

A continuación, se muestra en la tabla No 23 el formato de procedimiento de auditoría donde se evidencia un objetivo y el alcance de este procedimiento al igual que las actividades que se realizarán durante la auditoría.

Tabla 23

Procedimiento de auditoría

		PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA		VERSION 0.1 AUT-PDA-01 SGC ISO 9001:2015 FECHA : NOVIEMBRE 2016
OBJETIVO: Verificar y evaluar el desempeño de los procesos en la empresa AUTOGERMANA S.A.				
ALCANCE: Este procedimiento abarca la planeación de una auditoría interna del sistema de gestión de calidad de la empresa AUTOGERMANA				
DEFINICIONES : AUDITORÍA: Procesos sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de las auditorías y evaluarlas de forma objetiva, con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría. PROGRAMA DE AUDITORÍA: Detalles acordados para un conjunto de una o más auditorías planificadas para un período de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico. ALCANCE DE LA AUDITORÍA: extensión y límites de una auditoría. Incluye generalmente una descripción de las ubicaciones, las unidades de la organización, las actividades y los procesos. PLAN DE AUDITORÍA: Descripción de las actividades y de los detalles acordados de una auditoría.				
RESPONSABLES: Nicolás Correa , Ingrid Mercado				
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	REGISTROS
1	Analizar disponibilidad y competencia de los auditores	Administrador de auditorias	Se evalúa la planta de auditores disponible de la empresa AUTOGERMANA S.A., confirmando su disponibilidad para participar en este proceso.	-Listado de auditores. - Listado de asistencia. -Certificados de formación de auditor.
2	Elaborar el programa de auditorias	Administrador de auditorias	Se elabora el Programa de Auditorías especificando: <ul style="list-style-type: none"> • Objetivo general y alcance. • Fechas y responsables de cada etapa de los ciclos. • Procesos, temas, auditados, auditores, objetivo específico de la auditoría, muestra recomendada y método de auditoría recomendado. 	Programa de auditoria

3	Realizar reunión general de apertura	Administrador de Auditorías Auditados	Se realiza reunión con los auditores y auditados para socializar el programa de auditorías y dar las instrucciones para su adecuado desarrollo	Lista de asistencia
4	Preparación de la auditoría	Auditores asignados	El auditor debe conocer el proceso a auditar y estudiar la información necesaria para la realización de la auditoría, esta información puede ser: Normas ISO, procedimientos, formatos asociados y documentos generales del SGC, así como los lineamientos institucionales.	Lista de verificación
5	Diligenciar el plan de auditoría	Auditores	Se diligencia el Plan de Auditoría asignando los tiempos según la metodología y personas a entrevistar y se envía al responsable del proceso a auditar y al administrador de la auditoría, como mínimo con una semana de anticipación.	Plan de auditoría
6	Ejecutar la auditoría	Auditados Auditores	Se ejecuta la auditoría según los siguientes métodos de auditoría: <ul style="list-style-type: none"> • En sitio con interacción humana: incluye la realización de entrevistas, aplicación de las listas de verificación, revisión de la documentación con la participación del auditado y muestreo. • En sitio sin interacción humana: incluye la revisión de documentación, observación del trabajo desempeñado, realización de visitas en sitio, aplicación de listas de verificación y muestreo. • Remota con interacción humana: incluye realización de entrevistas a través de medios de comunicación interactivos, aplicación de listas de verificación y revisión de la documentación con la participación del auditado. • Remota sin interacción humana: incluye la revisión de la documentación, observación del trabajo desempeñado a través de medios de seguimiento, considerando requisitos sociales y legales y análisis de datos. 	Lista de verificación
7	Elaborar informe de hallazgos		Se revisan y clasifican los hallazgos y la información recopilada durante la auditoría y se redactan de forma objetiva, clara y precisa.	Informe de auditoría
8	Socializar resultados de auditorías	Administrador de auditorías	Utilizando los diferentes medios institucionales, de se divulgan los resultados de los ciclos de auditoría y las mejoras desarrolladas.	Comunicaciones
		ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
CARGO		Coordinador de calidad	Jefe de calidad	Representante de la Gerencia
NOMBRE				
FIRMA				
FECHA				

Nota: Autoría propia

7.7.2 Programa de auditoría.

En la tabla No 24 se muestra el formato plan de auditoría para llevar a cabo en la empresa AUTOGERMANA S.A. Compuesto por un objetivo un alcance los recursos con que se necesitaran y por último las fechas para las visitas de la auditoria y los responsables de dichas visitas.

Tabla 24

Programa de la auditoria

	PROGRAMA DE AUDITORIA DE CALIDAD	VERSION 0.1
		AUT-PDA-01 SGC ISO 9001:2015
		FECHA : NOVIEMBRE 2016
Objetivo del programa	Verificar el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de	
Alcance del programa	Examinar la ejecución y documentación, así como el seguimiento a las acciones correctivas y preventivas que resulten de las auditorías internas.	
Recursos	Equipo de auditores	
	Documentación	
	Hardware	
	Software	
	Acceso a internet	
Criterios de auditoría	Requisitos ISO 9001 : 2015	
Método de auditoría	Entrevistas, observaciones, presencial	

Proceso	Líder del proceso	Fecha	Audítores
Gestión logística	Juan Carlos Jiménez		Nicolás correa
Mejora continua	Diana acero		Ingrid mercado
	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cargo	Coordinador de calidad	Jefe de calidad	Representante de la Gerencia
Nombre			
Firma			
Fecha			

Nota: Autoría propia

7.7.3 Plan de auditoría.

En la tabla No 3 se muestra el formato plan de auditoría compuesto por un objetivo, un alcance sus criterios y como es el cronograma de cuando se deben realizar las actividades para llevar a cabo la auditoria, finalizando con la firma de los responsables de llevar a cabo el plan de auditoría.

7.7.4 Plan de auditoría para el proceso de talento humano.

En la tabla 25 evidenciamos el plan de auditoría, en el cual se va auditar el proceso de talento humano.

Tabla 25

Plan de auditoría proceso de talento humano

		PLAN DE AUDITORIA		VERSION 0.1
				AUT-PDA-01 SGC ISO 9001:2015
OBJETIVO: Verificar que el Sistema Integrado de Gestión se ha implementado y se mantiene				
Determinar la conformidad del sistema de gestión con los requisitos de la norma de sistema de gestión				
Evaluar la capacidad del sistema de gestión para asegurar el cumplimiento de los requisitos				
Determinar la eficaz implementación y mantenimiento del sistema de gestión				
Identificar oportunidades de mejora en el sistema de gestión				
ALCANCE: Examinar la ejecución y documentación, así como el seguimiento a las acciones				
CRITERIOS: NTC ISO 9001: 2015				
7,1,2 Personas				
7,2 Competencia				
7,3 Toma de Conciencia				
7,1,5 Recursos de seguimiento y medición				
Técnicas y Procedimientos: Plan Auditoría Interna				
PROCEDIMIENTO				
FECHA	HORA	ACTIVIDAD	LUGAR	PERSONA AUDITADA
01-dic-16	08:00 a.m.	Reunión de apertura	Oficina de planeación	
01-dic-16	08:30 a.m.	Visita de la instalaciones	Oficina de planeación	
01-dic-16	09:00 a.m.	Revisión de los	Oficina de planeación	
01-dic-16	11:00 a.m.	Revisión documental	Oficina de planeación	
01-dic-16	12:00 p.m.	Cumplimiento de metas	Oficina de planeación	
01-dic-16	01:00 p.m.	Almuerzo		
01-dic-16	02:00 p.m.	Reunión de cierre	Oficina de planeación	
EQUIPO AUDITOR: Líder Equipo Auditor:				Auditor 1
Experto Técnico:				
Responsable del Punto auditado:				
TIPO AUDITORIA: Interna				
FECHA: 01 -dic-16				
Reunión de apertura: 01-dic-16				HORA: 8:00
Reunión de cierre: 01-dic-16				HORA: 2:00

Nota: Autoría propia

7.7.5 Plan de auditoría para el proceso de compras.

En la tabla 26 evidenciamos el plan de auditoría, en el cual se va auditar el proceso de compras.

Tabla 26

Plan de auditoría proceso de compras

		PLAN DE AUDITORIA			VERSIÓN 0.1
OBJETIVO: Verificar que el Sistema Integrado de Gestión se ha implementado y se mantiene actualizado					AUT-PDA-01 SGC ISO 9001:2015
Determinar la conformidad del sistema de gestión con los requisitos de la norma de gestión					
Evaluar la capacidad del sistema de gestión para asegurar el cumplimiento de los requisitos					
Determinar la eficaz implementación y mantenimiento del sistema de gestión					
Identificar oportunidades de mejora en el sistema de gestión					
ALCANCE: Examinar la ejecución y documentación, así como el seguimiento a las acciones					
CRITERIOS: NTC ISO 9001: 2015					
7, Apoyo					
7,1 Recursos					
7,1,1 Generalidades					
7,5 Información Documentada					
7,5,2 Creación y Actualización					
7,5,3 Control de la información Documentada					
Técnicas y Procedimientos: Plan Auditoría Interna					
PROCEDIMIENTO					
FECHA	HORA	ACTIVIDAD	LUGAR	PERSONA AUDITADA	
02-dic-16	08:00 a.m.	Reunión de apertura	Oficina de planeación		
02-dic-16	08:30 a.m.	Visita de la instalaciones	Oficina de planeación		
02-dic-16	09:00 a.m.	Revisión de los procesos	Oficina de planeación		
02-dic-16	11:00 a.m.	Revisión documental	Oficina de planeación		
02-dic-16	12:00 p.m.	Cumplimiento de metas y	Oficina de planeación		
02-dic-16	01:00 p.m.	Almuerzo			
02-dic-16	02:00 p.m.	Reunión de cierre	Oficina de planeación		
EQUIPO AUDITOR: Líder Equipo Auditor:				Auditor 1	
Experto Técnico:					
Responsable del Punto auditado:					
TIPO AUDITORIA: Interna					
FECHA: Nov-16					
Reunión de apertura:			02-dic-16	HORA: 8:00	
Reunión de cierre:			02 -dic-16	HORA:2: 00	

Nota: Auditoría propia

7.7.6 Lista de verificación.

En la auditoria las listas de verificación son información de control y consulta. En la lista de verificación encontramos un listado de preguntas necesarias para asegurar que el sistema de gestión sea implementado y mantenido.

7.7.7 Informe de auditoría.

De acuerdo con lo obtenido en la auditoría realizada a AUTOGERMANA S.A., se realiza el informe, en donde se indica la fecha en la cual fue realizada la auditoría, el objetivo, el alcance, el proceso auditado, los auditores, los criterios de la auditoría, las fortalezas encontradas, los hallazgos de acuerdo con los numerales de la norma ISO 9001 y los aspectos por mejorar. En la Tabla 5 se muestra el formato informe de auditoría interna de calidad.

7.7.7.1 Informe de auditoría proceso de talento humano.

En la tabla 27 evidenciamos la lista de verificación, en el cual se va auditar el proceso de talento humano.

Tabla 27

Informe de auditoría proceso de talento humano

		INFORME DE LA AUDITORIA		VERSION 0.1 AUT-PDA-01 SGC ISO 9001:2015
Fecha de auditoría	diciembre 01 2016			
Objetivo	El presente informe tiene como objetivo evidenciar el resultado de las Auditorías Internas al Sistema Integrado de Gestión (SIG) a la empresa AUTOGERMANA S.A.			
Alcance de auditoría	El ciclo de Auditorías Internas SIG, se realizaron con cubrimiento del cronograma de Auditorías, dando cumplimiento a los lineamientos establecidos por AUTOGERMANA S.A.			
Proceso auditado	Talento humano			
Auditor líder	Nicolás correa			
Audidores	Nicolás correa , Ingrid mercado			
Auditados (cargos)	Jefe de gestión de calidad			
Criterios	Norma Iso 9001: 2015			
Actividades				
Se visitó la compañía				
Se inició la auditoria				
Se evaluó				
Se dio conclusión				
Se finalizó la auditoria				
Fortalezas				
1. La compañía tiene Definido la visión, misión, valores y el estatuto de Auditoría Interna				
2. definido lo cual hace que la auditoria sea más ágil de realizar.				
Hallazgos				
(NC: No Conformidad al criterio de auditoría, OB: Observación)				
Requisito	Aspecto a evaluar	Cumple	No cumple	Observaciones
Utiliza instruccione s de trabajo para cumplir con sus labores			X	Se observa que no se tiene claro las instrucciones para el desempeño de sus actividades.
Aspectos por mejorar:				
Mejor las instrucciones para realizar las funciones de los empleados para el área de talento humano.				
Conclusiones				
Es un área la cual cumple con lo auditado de la norma ISO 9001: 2015 de los numerales mencionados en el inicio de la auditoria.				
Auditores:			Auditado:	
Nicolás Correa , Ingrid Mercado			Coordinador de TH	

Nota: Autoría propia

7.7.7.2 Informe de auditoría proceso de compras.

En la tabla 28 evidenciamos el informe de auditoría, en el cual se va auditar el proceso de compras:

Tabla 28

Informe de auditoría proceso de compras

		INFORME DE LA AUDITORIA			VERSION 0.1
					AUT-PDA-01 SGC ISO 9001:2015
Fecha de auditoría	Diciembre 2 2016				
Objetivo	El presente informe tiene como objetivo evidenciar el resultado de las Auditorías Internas al Sistema Integrado de Gestión (SIG) a la empresa AUTOGERMANA S.A.				
Alcance de auditoría	El ciclo de Auditorías Internas SIG, se realizaron con cubrimiento del cronograma de Auditorías, dando cumplimiento a los lineamientos establecidos por AUTOGERMANA S.A.				
Proceso auditado	Compras				
Auditor líder	Ingrid mercado				
Auditores	Nicolás correa , Ingrid mercado				
Auditados (cargos)	Jefe de gestión de calidad				
Criterios	Norma Iso 9001: 2015				
Actividades					
Se visitó la compañía					
Se inició la auditoria					
Se evaluó					
Se dio conclusión					
Se finalizó la auditoria					
Fortalezas					
1. La compañía tiene definido la visión, misión, valores y el estatuto de Auditoría Interna					
2. definido lo cual hace que la auditoria sea más ágil de realizar.					
Hallazgos					
(NC: No Conformidad al criterio de auditoria, OB: Observación)					
Requisito	Aspecto a evaluar	Cumple	No cumple	Observaciones	
¿Maneja algunos registros para realizar tu trabajo?			x	No tiene definido el cronograma de proveedores.	
Aspectos por mejorar:					
Identificar sus proveedores, realizar cronograma de proveedores para fecha de compra y pago de los mismos.					
Conclusiones					
Es un área la cual cumple con lo auditado de la norma ISO 9001: 2015 de los numerales mencionados en el inicio de la auditoria.					
Auditores:				Auditado:	
Nicolás correa				Jefe de compras	
Ingrid mercado					

Nota: Auditoría propia

7.7.8 Acciones correctivas, preventivas y acciones de mejora proceso de talento humano.

En la tabla 29 evidenciamos el informe de auditoría, en el cual se va auditar el proceso de talento humano.

Tabla 29

Acciones correctivas, preventivas y acciones de mejora proceso de talento humano

		ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y ACCIONES DE MEJORA		AUT-PDA-01 SGC ISO 9001:2015	
				FECHA : NOVIEMBRE 2016	
Fecha		Diciembre 2 2016			
Nombre y cargo de quien reporta		Auditor líder			
Proceso involucrado		Talento humano			
<input type="checkbox"/> Acción Correctiva <input type="checkbox"/> Acción Preventiva <input type="checkbox"/> Acción de mejora <input type="checkbox"/> No conformidad					
Descripción de la No conformidad u Oportunidad de Mejora:					
No se encuentra formatos de instrucciones para el desempeño de las funciones para los funcionarios del área de talento humano.					
Acción de mejora: Análisis de la Causa					
¿Por qué? :					
No se tiene identificado las instrucciones para el desempeño de las funciones.					
¿Por qué? :					
Este procedimiento exige por que se encuentra inmerso dentro de la documentación existente en el proceso de Gestión Documental.					
Plan de Acción:					
Acciones		Responsable	Fecha de Terminación Programada	Fecha de verificación	
Implementar formatos de instrucciones para el desempeño de funciones para el área de talento humano.		Jefe de talento humano	Enero 25 2016	Febrero 2016	
Evidencias de las Acción					
Definió la AC, AP o Corrección: acción de mejora		Verificó la AC, AP o Corrección: acción de mejora		Fecha de cierre: 1 dic 2016	
				Nombre y Firma: Nicolás correa	

Nota: Autoría propia

En la tabla 30 evidenciamos el informe de auditoría, en el cual se va auditar el proceso de compras

Tabla 30

Acciones correctivas, preventivas y acciones de mejora proceso de compras

	ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS		AUT-PDA-01 SGC ISO 9001:2	
	Diciembre 2 2016		FECHA : NOVIEMBRE 2016	
Nombre y cargo de quien reporta	Auditor líder			
Proceso involucrado	Compras			
<input type="checkbox"/> Acción Correctiva <input checked="" type="checkbox"/> Acción Preventiva <input type="checkbox"/> Acción de mejora <input type="checkbox"/> No conformidad				
Descripción de la No conformidad u Oportunidad de Mejora:				
No se evidencia listado de proveedores, ni cronograma de los mismos.				
Acción correctiva: Análisis de la Causa				
¿Por qué? :				
No se tiene un listado de proveedores ni cronograma de programación para compra ni para pagos.				
¿Por qué? :				
Está en el manual de procedimiento del cargo pero no tiene evidencia de los formatos				
Plan de Acción:				
Acción es	Responsable	Fecha de Terminación Programada	Fecha de verificación	
Realizar listado de proveedores	Jefe compras	ene-16	Febrero 2016	
Generar cronograma para compras y pagos	Jefe compras	ene-16	Febrero 2016	
Evidencias de las Acción				
Definió la AC, AP o Corrección:	Verificó la AC, AP o Corrección:		Fecha de cierre:	
			Nombre y Firma:	

Nota: Autoría propia

7.7.9 Evaluación auditores internos de calidad.

En los formatos de evaluación de auditores internos se pretende hacer un seguimiento al grupo de auditores, con el fin de acompañar su gestión y retroalimentar su quehacer.

Tabla 31

Evaluación auditores internos de calidad

		EVALUACIÓN AUDITORES INTERNOS DE CALIDAD		AUT-PDA-01 SGC ISO 9001:2015	
				FECHA : NOVIEMBRE 2016	
Objetivo: Este formato pretende hacer un seguimiento al grupo de auditores, con el fin de acompañar su gestión y retroalimentar su quehacer.					
Fecha de Evaluación:		DICIEMBRE 1 Y 2 2016			
PROCESO AUDITADO		Proceso de talento humano , proceso de compras			
1. DATOS GENERALES					
AUDITOR LÍDER		Coordinador de gestión de calidad			
AUDITORES		Nicolás Correa			
		Ingrid Mercado			
ESCALA DE VALORACIÓN					
Esta escala sirve para valorar la frecuencia de prestación de la conducta criterio.					
NO se presenta el comportamiento					
Ocasionalmente se presenta el comportamiento					
Frecuentemente se presenta el comportamiento					
Permanentemente se presenta el comportamiento					
PARAMETRIZACIÓN					
0-15 Puede mejorar su desempeño en cuanto a las conductas señaladas en el formato de evaluación. Su comportamiento como auditor puede ser modificado en aras de perfeccionar y fortalecer sus habilidades y capacidades en cuanto a una auditoría interna.					
16-30 Su comportamiento como auditor presenta buenos resultados, se evidencia conocimiento y compromiso en su quehacer. Puede					
31-45 El auditor se comporta de una manera ajustada y conforme a los parámetros de una auditoría interna. Puede continuar con su buen					
		SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD			Código
					Versión
		EVALUACIÓN AUDITORES INTERNOS DE CALIDAD			Fecha
					Pagina
2. CONDUCTA ÉTICA					
Marque con una X la valoración que usted considere con respecto a la conducta del auditor					
COMPONENTES	DEFINICIÓN	VALORACIÓN			
		No se presenta (0)	Frecuente (2)	Permanente (3)	
Confianza	El comportamiento del auditor brinda credibilidad, transparencia y seguridad			3	
Integridad	El auditor actúa con honradez, rectitud y			3	
Confidencialidad	La información que encuentra el auditor es manejada con privacidad, reserva y			3	
Discreción	La conducta del auditor evidencia tacto, cautela y prudencia			3	
Fiabilidad	Las conclusiones de las auditorías son imparciales, verificables y reproducibles en un proceso de Auditoría Sistemática.			3	
TOTAL PUNTOS CONDUCTA ÉTICA					15
3. COMPETENCIAS TÉCNICAS Y PERSONALES					

COMPONENTES	DEFINICIÓN	VALORACIÓN	
		No se Ocasional presen (1)	Frecuente (2)
Escucha	El auditor presta atención al auditado verbal y no verbalmente, guiando la auditoría con tiempos		
Formulación de Preguntas	El auditor realiza las preguntas de manera sencilla, clara, entendible y concisa		
Objetividad	La auditoría es realizada con base en la evidencia encontrada por medio de la observación		
Desarrollo Humano	El auditor hace auditoría con el ánimo de acompañar y guiar el mejoramiento continuo del proceso		
Conocimiento y manejo de la Norma	El auditor se basa en el Manual de Calidad para hacer las anotaciones pertinentes a la auditoría		
TOTAL PUNTOS COMPETENCIAS TÉCNICAS Y PERSONALES			
4. PRESENTACIÓN OBJETIVA			
COMPONENTES	DEFINICIÓN	VALORACIÓN	
		No se presenta (0)	Ocasional (1)
			Frecuente (2)
Retroalimentación de la Auditoría	El auditor retroalimenta el resultado de la auditoría, informando lo encontrado en términos positivos y/o negativos		
Presentación de reportes	El auditor envía puntualmente el reporte de la auditoría plasmando las conclusiones y los hallazgos (de ser		
Espacio Reservado para Gestión de Calidad			
Plan de Auditoría	El auditor entrega previamente el Plan de Auditoría en el cual especifica los puntos que se van a tener en cuenta en la		
Presentación de Informes	El auditor proporciona puntualmente el informe de la Auditoría a la Jefatura de Calidad		
Presentación de documentos	Los documentos entregados por el auditor (Plan, Informe y Reporte) son claros, legibles, completos y bien presentados.		
TOTAL PUNTOS PRESENTACIÓN ECUÁNIME			
TOTAL PUNTOS OBTENIDOS			

Nota: Autoría propia

7.8 Seguimiento y cuantificación de la calidad

“La medición y el seguimiento son procesos fundamentales para reunir diferentes pruebas, por lo que se separan en la norma ISO 9001 versión 2015. Es evidente que para que el SGC sea eficaz...”(Escuela Excelencia Europea, 2015, p.1)

La norma ISO 9001 versión 2015 nos indica que las organizaciones deben utilizar la información como prueba de aptitud para la utilización de los recursos de seguimiento y cuantificación, además debe prestar atención a esto siendo más restrictivo que los resultados de las actividades de seguimiento y cuantificación. La cláusula 8 de la norma ISO 9001 2008 tiene

que ver con este asunto, aunque sólo nos dice que el seguimiento y medición se utiliza y se deben determinar los métodos. Dentro de la sección 9 de la norma ISO 9001 versión 2015, apoya la aspiración a la mejora continua, aunque debemos tener claro que la norma nos obliga a hacer varias cosas con eficacia.

Además, los nuevos procesos de seguimiento y medición deben estar en nuestra mente. (Nueva Iso 9001:2015, 2016, p.1)

AUTOGERMANA S.A realiza seguimiento y medición en sus áreas por medio de comités mensuales y trimestrales dirigidos por la Gerencia, donde se evalúa el desempeño de las actividades ejecutadas frente a las actividades programadas. Entre las cuales se destaca los bonos de productividad otorgados a los empleados por el cumplimiento de las metas establecidas en el proceso de comercialización de vehículos de alta gama. (Nueva Iso 9001:2015, 2016, p.1)

7.8.1 Aspectos de control y medición.

Para los aspectos de control y cualificación, la justificación, técnica, metodología y periodicidad deben ser medidas.

Es la medida del avance o desempeño de una organización, teniendo en cuenta los objetivos y sus metas.

A continuación, encontramos el Cuadro donde se detallará los procesos, el producto, las características, el objetivo y el nombre del indicador. (Nueva Iso 9001:2015, 2016, p.1)

Tabla 32

Cuadro de características de los procesos

PROCESO	PRODUCTO	CARACTERÍSTICA	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR
Gestión logística	Distribución y abastecimiento	Entrega oportuna del producto	Orientar y coordinar las actividades para la recepción, almacenaje, alistamiento y transporte de nuestros productos	*Entregas Pedidos
Compras	Adquisición de bienes y servicios	Calidad , precio y oportunidad de entrega	Realizar la compra oportuna de los bienes y servicios de acuerdo a las necesidades de los diferentes procesos de la compañía.	* Disponibilidad * oportunidad
Comercialización	Entrega oportuna	Portafolio de productos, gestión de ventas.	Realizar y coordinar las actividades para la venta de los productos de alta gama	*Ventas nacionales *Ventas regionales.
Mejora Continua	Retroalimentación a los procesos	Medición y toma de acciones.	Asegurar la mejora continua del sistema de gestión, a través de seguimiento, medición, análisis y control de los procesos.	*Acciones preventivas , correctivas ,de mejora.
Talento Humano	Mano de obra capacitada idónea	según requerimientos de las áreas de la compañía (perfiles , habilidades , posición jerárquica)	Seleccionar personal confiable idóneo que tenga las capacidades para realizar las actividades específicas que exija cada cargo.	*Capacitación - selección de personal. *rotación de personal.

Nota: Autoría propia

7.8.2 Seguimiento y cuantificación de procesos.

En el siguiente cuadro (2) evidenciamos el seguimiento y medición de los procesos de la empresa AUTOGERMANA S.A donde se especifica el aspecto de seguimiento, la justificación, la técnica de medición y frecuencia. (Calidad ISO 9000, 2013, p.1)

7.8.3 Cuadro Seguimiento y cuantificación de procesos.

En el cuadro 2 se describe el aspecto de cuantificación y seguimiento de los cinco procesos caracterizados, también se muestra la justificación del por qué es importante la medición de estos procesos, también se muestra la técnica de medición y la periodicidad donde se muestra el tiempo que se debe medir este proceso. (Armijo, M, 2009, p.10)

Tabla 33

Seguimiento y cuantificación de procesos

Nº	ASPECTO DE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	TÉCNICA DE MEDICIÓN	PERIODICIDAD
1	Gestión logística	Es necesario medir la entrega oportuna del producto, con el fin que se cumpla con los requerimientos del cliente interno (stock, tiempos de entrega, solicitudes).	Indicador de proceso	Mensual
2	Compras	La importancia de medir el nivel de efectividad y cumplimiento de los proveedores, con el fin de garantizar la calidad de los insumos y la disponibilidad de los	Indicador de proceso	Trimestral
3	Comercialización	En este proceso se mide la efectividad de la gestión de ventas de acuerdo a la proyección realizada en el inicio de año, con el fin de lograr el cumplimiento de las metas establecidas.	Indicador de proceso	Mensual
4	Mejora Continua	El obtener la información oportuna de la gestión de los procesos permite tomar decisiones para la mejora continua del sistema de gestión aplicando el PHVA.	Indicador de proceso	Trimestral
5	Talento Humano	Se requiere medir el desempeño de los colaboradores, con el fin de tomar las acciones necesarias que permitan alcanzar la idoneidad en la reducción de las actividades.	Indicador de proceso	Anual

Nota: Autoría propia

7.8.4 Procedimiento para la generación de indicadores.

La siguiente tabla de cada uno de los procesos como son gestión logística, compras, talento humano, mejora continua y comercialización. Donde se describe los pasos, la descripción de los indicadores, de donde sale dicho indicador y los aspectos. (Armijo, M, 2009, p.10)

Tabla 34

Gestión logística

GESTION LOGISTICA				
	Pasos	Descripción	De Donde Sale	Aspectos
1	Identificar los objetivos de la Gestión logística a partir de la misión	se identifica a partir de la misión con el fin de dar cumplimiento.	Misión: como soporte para dar cumplimiento al proceso misional .	Orientar y coordinar las actividades para la recepción , almacenaje, alistamiento y transporte de nuestros productos.
2	Identificar los factores críticos de éxito	Aspectos que permiten un crecimiento en el mercado.	Política: Autogermana ofrece a los cliente productos y servicios que atienden sus necesidades.	*crecimiento en el mercado. * estrategia en el mercado.
3	Establecer indicadores para factores críticos de éxito	Identificar el indicador que permita hacer seguimiento y medición del factor critico de éxito del proceso.	Nombre del indicador : Evaluar el desempeño de las actividades relacionadas con las entregas . Formula: (Entregas ejecutadas / Entregas programadas) * 100 %	Indicador de eficacia que permite medir el nivel de cumplimiento del objetivo del proceso.
4	establecer la meta y los rangos de gestión del indicador	Meta: Indicador $\geq 70\%$	Rango mínimo: 60 % Rango máximo: 75%	Meta planteada anualmente.
5	diseñar la medición	Fuente : Frecuencia de Dato: Trimestral	Tendencia : creciente Periodicidad de calculo: semestral	Responsable : Líder del proceso
6	Determinar y asignar recursos	Recursos Humanos : Líderes del proceso	Recursos Físicos : Portátil , impresora	Recursos Tecnológicos : software - Aplicativos internos de la empresa
7	probar, medir y ajustar los indicadores de gestión	Finalizando con el indicador se puede tomar decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos		
8	estandarizar y formalizar	formalizar su aplicabilidad y implementación.		
9	mantener y mejorar continuamente	revisar continuamente para determinar cambios en el proceso		

Nota: Autoría propia

Tabla 35

Compras

COMPRAS				
	Pasos	Descripción	De Donde Sale	Aspectos
1	Identificar el objetivo de compras.	se identifica a partir de la visión con el fin de dar cumplimiento.	visión: como soporte para dar cumplimiento al proceso apoyo .	Compra oportuna de los bienes y servicios de acuerdo a las necesidades de los diferentes procesos de la compañía.
2	Identificar los factores críticos de éxito	Aspectos que permiten fidelización de los clientes.	Política: Autogermana ofrece productos de alta calidad y estilo.	*Calidad * precio * oportunidad de entrega
3	Establecer indicadores para factores críticos de éxito	Identificar el indicador que permita hacer seguimiento y medición del factor crítico de éxito del proceso.	Nombre del indicador : Evaluar el desempeño de las actividades relacionadas con la oportunidad . Formula: (Solicitudes de adquisición de bys ejecutadas /Solicitudes de adquisición de bys programadas) *100%	Indicador de eficacia que permite medir el nivel de cumplimiento del objetivo del proceso.
4	Establecer la meta y los rangos de gestión del indicador	Meta: Indicador ≥ 60 %	Rango mínimo: 50 % Rango máximo: 65%	Meta planteada anualmente.
5	Diseñar la medición	Fuente : Frecuencia de Dato: Trimestal	Tendencia : creciente Periodicidad de calculo: semestral	Responsable : Lider del proceso
6	Determinar y asignar recursos	Recursos Humanos :Lideres del proceso	Recursos Físicos : Portatil , impresora	Recursos Tecnológicos : software - Aplicativos internos de la empresa
7	Probar, medir y ajustar los indicadores de gestión	Finalizando con el indicador se puede tomar decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos		
8	Estandarizar y formalizar	formalizar su aplicabilidad y implementación.		
9	Mantener y mejorar continuamente	revisar continuamente para determinar cambios en el proceso		

Nota: Autoría propia

Tabla 36

Talento humano

TALENTO HUMANO				
	Pasos	Descripción	De Donde Sale	Aspectos
1	Identificar el objetivo de mano de obra capacitada idonea .	se identifica a partir de la mision con el fin de dar cumplimiento.	Mision : como soporte para dar cumplimiento al proceso apoyo .	Seleccionar personal confiable idóneo que tenga las capacidades para realizar las actividades especificas que exija cada cargo.
2	Identificar los factores críticos de éxito	Aspectos que permiten seleccionar perfiles idoneos para cada area .	Politica: Autogermana ofrece atencion especializada e idonea para la orientar el cliente externo e interno.	*capacitacion del personal
3	Establecer indicadores para factores críticos de éxito	Identificar el indicador que permita hacer seguimiento y medicion del factor critico de éxito del proceso.	Nombre del indicador : Evaluar el desempeño de las actividades relacionadas con cobertura de capacitacion . Formula: (Cantidad de empleados capacitados /Capacidad de empleados programados de recibir capacitaciones) *100%	Indicador de efectividad que permite medir el nivel de cumplimiento del objetivo del proceso.
4	Establecer la meta y los rangos de gestión del indicador	Meta: Indicador ≥ 50 %	Rango mínimo: 40 % Rango máximo: 55%	Meta planteada anualmente.
5	Diseñar la medición	Fuente : Frecuencia de Dato: semestral	Tendencia : creciente Periodicidad de calculo: anual	Responsable : Lider del proceso
6	Determinar y asignar recursos	Recursos Humanos : Lideres del proceso	Recursos Físicos : Portatil , impresora	Recursos Tecnológicos : software - Aplicativos internos de la empresa
7	Probar, medir y ajustar los indicadores de gestión	Finalizando con el indicador se puede tomar decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos		
8	Estandarizar y formalizar	formalizar su aplicabilidad y implementacion.		
9	Mantener y mejorar continuamente	revisar continuamente para determinar cambios en el proceso		

Nota: Autoría propia

Tabla 37

Mejora continua

MEJORA CONTINUA				
	Pasos	Descripción	De Donde Sale	Aspectos
1	Identificar los objetivos para la medición y toma de decisiones a partir de la misión	se identifica a partir de la misión con el fin retroalimentar los procesos.	Misión: como soporte para dar cumplimiento al proceso misional .	Asegurar la mejora continua del sistema de gestión, a través de seguimiento, medición, análisis y control de los procesos.
2	Identificar los factores críticos de éxito	retroalimentación a los procesos para la mejora de los mismos.	Política: cumplir con las ventas proyectadas al inicio del año.	*mejora en los procesos. *toma de decisiones y acciones correctivas.
3	Establecer indicadores para factores críticos de éxito	Identificar el indicador que permita hacer seguimiento y medición del factor crítico de éxito del proceso.	Nombre del indicador : Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes en el año. Formula: (cantidad de encuestas satisfactorias / cantidad de encuestas ejecutadas) * 100 %	Indicador de efectividad que permite medir el nivel de cumplimiento del objetivo del proceso.
4	establecer la meta y los rangos de gestión del indicador	Meta: Indicador $\geq 70\%$	Rango mínimo: 50 % Rango máximo: 75%	Meta planteada anualmente.
5	diseñar la medición	Fuente : Frecuencia de Dato: anualmente.	Tendencia : creciente Periodicidad de calculo: anual.	Responsable : Lider del proceso.
6	Determinar y asignar recursos	Recursos Humanos : Lideres del proceso	Recursos Físicos : Portatil , impresora	Recursos Tecnológicos : software - Aplicativos internos de la empresa
7	probar, medir y ajustar los indicadores de gestión	Finalizando con el indicador se puede tomar decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos como es el cumplimiento de las metas		
8	estandarizar y formalizar	formalizar su aplicabilidad y implementación.		
9	mantener y mejorar continuamente	revisar continuamente para determinar cambios y mejoras en el proceso		

Nota: Autoría propia

Tabla 38

Comercialización

COMERCIALIZACION				
	Pasos	Descripción	De Donde Sale	Aspectos
1	Identificar los objetivos de la comercialización a partir de la misión	se identifica a partir de la misión con el fin de dar cumplimiento.	Misión: como soporte para dar cumplimiento al proceso misional.	Realizar y coordinar las actividades para la venta de los productos de alta gama
2	Identificar los factores críticos de éxito	Aspectos que permiten un crecimiento en el mercado.	Política: cumplir con las ventas proyectadas al inicio del año.	*crecimiento en las ventas *estrategia de ventas.
3	Establecer indicadores para factores críticos de éxito	Identificar el indicador que permita hacer seguimiento y medición del factor crítico de éxito del proceso.	Nombre del indicador : Aumentar la capacidad de respuesta ante los pedidos realizados por el área comercial. . Formula: (pedidos ejecutados / pedidos programados) * 100 %	Indicador de eficacia que permite medir el nivel de cumplimiento del objetivo del proceso.
4	establecer la meta y los rangos de gestión del indicador	Meta: Indicador $\geq 70\%$	Rango mínimo: 60 % Rango máximo: 70%	Meta planteada trimestralmente.
5	diseñar la medición	Fuente : Frecuencia de Dato: Trimestral	Tendencia : creciente Periodicidad de calculo: trimestral.	Responsable : gerente de ventas.
6	Determinar y asignar recursos	Recursos Humanos : Lideres del proceso	Recursos Físicos : Portatil , impresora	Recursos Tecnológicos : software - Aplicativos internos de la empresa
7	probar, medir y ajustar los indicadores de gestión	Finalizando con el indicador se puede tomar decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos como es el cumplimiento de las metas		
8	estandarizar y formalizar	formalizar su aplicabilidad y implementación.		
9	mantener y mejorar continuamente	revisar continuamente para determinar cambios y mejoras en el proceso		

Nota: Autoría propia

7.8.5 Ficha técnica para los indicadores.

En las siguientes tablas se muestran la ficha técnica para los indicadores, donde se muestran los cinco procesos determinando el producto, la característica de dicho proceso al igual que el objetivo del proceso y por último se le da un nombre al indicador.

Tabla 39

Ficha técnica de Gestión logística

		FICHA TECNICA DE INDICADORES				Codigo	
						Versión	
						fecha	
FECHA DE CREACIÓN:	08/08/2017						
NOMBRE DEL INDICADOR:	ENTREGAS OPORTUNAS						
PROCESO	GESTIÓN LOGÍSTICA	TIPO DE PROCESO		Apoyo			
NOMBRE DE SUBPROCESO	NO APLICA						
OBJETIVO DEL PROCESO	Orientar y coordinar las actividades para la recepción , almacenaje, alistamiento y transporte de nuestros productos						
PROCESOS QUE SUMINISTRAN INFORMACION Y DATOS AL INDICADOR	PLANEACION ESTRATEGICA Y GESTION LOGISTICA						
RESPONSABLE DE CALCULO	Personal de Apoyo						
RESPONSABLE DE ANALIZAR	Coordinador de Almacen						
USUARIOS DE LA INFORMACION RECOPIADA Y ANALIZADA	Gerente General y Personal involucrado en el proceso						
OBJETIVO O DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	Medir la eficacia de entrega de los pedidos realizados al almacen general.						
TIPO DE INDICADOR	Eficacia	META			>=70%		
RANGO DE ACEPTACIÓN DE GESTIÓN	BUENO	>=70%	ACEPTABLE	>=60% a 69%	DEFICIENTE	<60%	
FORMULA DE CALCULO	NUMERADOR		PEDIDOS EJECUTADOS				
	DENOMINADOR		PEDIDOS PROGRAMADOS				
FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN	Mensual		FRECUENCIA DE REVISIÓN		Trimestral		
FUENTE DE DATOS	SAP		ESCALA		Porcentual		
TENDENCIA	CRECIENTE		X	DECRECIENTE			
INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS							
FECHA DE ANALISIS	META DEL PERIODO (Si aplica)	VALOR NUMERADOR	RESULTADO	% CUMPLIMIENTO	ANÁLISIS Y OBSERVACIONES	ACCIONES DE MEJORA	

Nota: Autoría propia

Tabla 41

Ficha técnica de Comercialización de vehículos de alta gama

AUTOGERMANA		Codigo				
		FICHA TECNICA DE INDICADORES				
		Versión				
		fecha				
FECHA DE CREACIÓN:	08/08/2017					
NOMBRE DEL INDICADOR:	VENTAS EFECTIVAS					
PROCESO	COMERCIALIZACIÓN DE VEHÍCULOS DE ALTA GAMA	TIPO DE PROCESO	Misional			
NOMBRE DE SUBPROCESO	Gestión de Ventas					
OBJETIVO DEL PROCESO	Realizar y coordinar las actividades para la venta de los productos de alta gama.					
PROCESOS QUE SUMINISTRAN INFORMACION Y DATOS AL INDICADOR	PLANEACION ESTRATEGICA Y COMERCIALIZACIÓN DE VEHÍCULOS DE ALTA GAMA					
RESPONSABLE DE CALCULAR	Personal de Apoyo					
RESPONSABLE DE ANALIZAR	Director Comercial					
USUARIOS DE LA INFORMACION RECOPIADA Y ANALIZADA	Gerente General, Personal involucrado en el proceso, Líderes de todos los demás procesos.					
OBJETIVO O DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	Medir la efectividad de las ventas realizadas en el periodo de tiempo de acuerdo a la proyección de ventas establecidas.					
TIPO DE INDICADOR	Efectividad.	META				
RANGO DE ACEPTACIÓN DE GESTIÓN	BUENO	>=80%	ACEPTABLE >=70% a 79%			
			DEFICIENTE <70%			
FORMULA DE CALCULO	NUMERADOR	VENTAS EJECUTADAS				
	DENOMINADOR	VENTAS PROYECTADAS				
FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN	Mensual	FRECUENCIA DE REVISIÓN	Trimestral			
FUENTE DE DATOS	Informe de Ventas	ESCALA	Porcentual			
TENDENCIA	CRECIENTE	X	DECRECIENTE			
INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS						
FECHA DE ANALISIS	META DEL PERIODO (Si aplica)	VALOR NUMERADOR	RESULTADO	% CUMPLIMIENTO	ANÁLISIS Y OBSERVACIONES	ACCIONES DE MEJORA

Nota: Autoría propia

Tabla 42

Ficha técnica de Gestión del talento humano

AUTOGERMANA		FICHA TECNICA DE INDICADORES				Codigo	
						Versión	
						fecha	
		FECHA DE CREACIÓN:		08/08/2017			
NOMBRE DEL INDICADOR:		PERSONAL IDONEO					
PROCESO		GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		TIPO DE PROCESO		Apoyo	
NOMBRE DE SUBPROCESO		No aplica					
OBJETIVO DEL PROCESO		Suministrar personal idóneo que tenga las capacidades para realizar las actividades específicas que exija cada cargo.					
PROCESOS QUE SUMINISTRAN INFORMACION Y DATOS AL INDICADOR		TODOS LOS PROCESOS					
RESPONSABLE DE CALCULO		Personal de Apoyo					
RESPONSABLE DE ANALIZAR		Coordinador de Tlento Humano					
USUARIOS DE LA INFORMACION RECOPIADA Y ANALIZADA		Gerente General, Personal involucrado en el proceso, Líderes de todos los demás procesos.					
OBJETIVO O DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR		Medir la cantidad de personal de toda la organización que cumple con la idoneidad requerida para cada cargo.					
TIPO DE INDICADOR		Eficiencia.	META			>=80%	
RANGO DE ACEPTACIÓN DE GESTIÓN		BUENO	>=80%	ACEPTABLE	>=70% a 79%	DEFICIENTE	<70%
FORMULA DE CALCULO		NUMERADOR		PERSONAL CON CALIFICACIÓN ÓPTIMA			
		DENOMINADOR		TOTAL DEL PERSONAL			
FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN		Semestral		FRECUENCIA DE REVISIÓN		Anual	
FUENTE DE DATOS		Evaluaciones de Desempeño		ESCALA		Porcentual	
TENDENCIA		CRECIENTE		X	DECRECIENTE		
INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS							
FECHA DE ANALISIS	META DEL PERIODO (Si aplica)	VALOR NUMERADOR	RESULTADO	% CUMPLIMIENTO	ANÁLISIS Y OBSERVACIONES	ACCIONES DE MEJORA	

Nota: Autoría propia

Tabla 43

Ficha técnica de Mejora continua

AUTOGERMANA		FICHA TECNICA DE INDICADORES				Codigo	
						Versión	
						fecha	
FECHA DE CREACIÓN:	08/08/2017						
NOMBRE DEL INDICADOR:	EJECUCIÓN DE AUDITORÍAS						
PROCESO	MEJORA CONTINUA	TIPO DE PROCESO			Estratégico		
NOMBRE DE SUBPROCESO	No aplica						
OBJETIVO DEL PROCESO	Asegurar la mejora continua del sistema de gestión, a través de seguimiento, medición, análisis y control de los procesos.						
PROCESOS QUE SUMINISTRAN INFORMACION Y DATOS AL INDICADOR	TODOS LOS PROCESOS						
RESPONSABLE DE CALCULAR	Personal de Apoyo						
RESPONSABLE DE ANALIZAR	Coordinador de Calidad						
USUARIOS DE LA INFORMACION RECOPIADA Y ANALIZADA	Gerente General, Personal involucrado en el proceso, Líderes de todos los demás procesos.						
OBJETIVO O DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	Medir la ejecución de las auditorías programadas las cuales permiten obtener la retroalimentación del sistema y la base para la toma de acciones correctivas, preventivas o de mejora.						
TIPO DE INDICADOR	Eficacia.	META			>=90%		
RANGO DE ACEPTACIÓN DE GESTIÓN	BUENO	>=90%	ACEPTABLE	>=80% a 89%	DEFICIENTE	<80%	
FORMULA DE CALCULO	NUMERADOR		# AUDITORIAS REALIZADAS				
	DENOMINADOR		# AUDITORIAS PROGRAMADAS				
FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN	Anual		FRECUENCIA DE REVISIÓN		Anual		
FUENTE DE DATOS	Informe de Auditorías		ESCALA		Porcentual		
TENDENCIA	CRECIENTE		X	DECRECIENTE			
INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS							
FECHA DE ANALISIS	META DEL PERIODO (Si aplica)	VALOR NUMERADOR	RESULTADO	% CUMPLIMIENTO	ANÁLISIS Y OBSERVACIONES	ACCIONES DE MEJORA	

Nota: Autoría propia

7.8.6 Tablero de indicadores.

El tablero de indicadores es una herramienta que nos permite medir el estado actual de una serie de indicadores y del mismo modo evaluarlos sobre unos objetivos, de esta forma nos facilitan la toma de decisiones. Llegando a una minimización de los errores durante los procesos. Estos tipos de tableros pueden ser aplicados a cualquier tipo de organizaciones o sectores. Por último, estos tableros de indicadores son de gran ayuda para que la alta dirección organice y configure la dirección.

Tabla 44

Tablero de indicadores

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO	FÓRMULA	META	UNIDADES	TENDENCIA	FUENTE DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE
Entrega a los clientes oportuna de los vehículos de alta gama	GESTIÓN LOGÍSTICA	ENTREGAS OPORTUNAS	EFICACIA	(PEDIDOS EJECUTADOS/PEDIDOS PROGRAMADOS)	70%	PORCENTUAL %	CRECIENTE	SAP	COORDINADOR DE ALMACÉN
Adquisición de los insumos oportunamente para el alistamiento de los vehículos	COMPRAS	COMPRAS OPORTUNAS	EFICACIA	TOTAL DE SOLICITUDES EJECUTADAS / TOTAL DE SOLICITUDES RECIBIDAS	85%	PORCENTUAL %	CRECIENTE	INFORME DE COMPRAS	COORDINADOR DE COMPRAS
Ventas realizadas	COMERCIALIZACIÓN DE VEHÍCULOS DE ALTA GAMA	VENTAS EFECTIVAS	EFFECTIVIDAD	VENTAS EJECUTADAS/VENTAS PROYECTADAS X 100	80%	PORCENTUAL %	CRECIENTE	INFORME DE VENTAS	DIRECTOR COMERCIAL
Personal Competente	GESTIÓN TALENTO HUMANO	PERSONAL IDONEO	EFICIENCIA	PERSONAL CON CALIFICACIÓN ÓPTIMA / TOTAL DEL PERSONAL	80%	PORCENTUAL %	CRECIENTE	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	COORDINADORA DE TALENTO HUMANO
		CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	EFICACIA	CAPACITACIONES EJECUTADAS / CAPACITACIONES PROGRAMADAS * 100	60%	PORCENTUAL %	CRECIENTE	REGISTROS DE CAPACITACIÓN	
Ejecución de los procesos por	MEJORA CONTINUA	EJECUCIÓN DE AUDITORÍAS	EFICACIA	# AUDITORIAS REALIZADAS / # AUDITORIAS PROGRAMADAS X 100	90%	PORCENTUAL %	CRECIENTE	INFORMES DE AUDITORÍAS	COORDINADOR DE DE CALIDAD
		EFICACIA DE LAS ACCIONES	EFICACIA	NUMERO DE ACCIONES EFICACES / N° DE ACCIONES PLANTEADAS X 100	80%	PORCENTUAL %	CRECIENTE	ACCIONES CERRADAS	
		SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	EFFECTIVIDAD	#DE ENCUESTAS SATISFACTORIAS/# DE ENCUESTAS EJECUTADAS)*100	75%	PORCENTUAL %	CRECIENTE	ENCUESTAS DE SASTISFACCIÓN	

Nota: Autoría propia

7.8.7 Cuadro de mando de control.

El cuadro de mando de control es una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir el crecimiento de una compañía, dado que pueda ser un punto estratégico desde cualquier punto de vista, con una perspectiva general desde la alta gerencia para contribuir con la visión a mediano y largo plazo. Brindando a la alta gerencia una mirada global del desempeño del negocio.

También podemos decir que esta herramienta de la administración de empresas nos muestra cuando una compañía y sus colaboradores alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico.

Tabla 45

Cuadro de mando de control

NIVEL ESTRÁTEGICO	PROCESO	INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	META	PERIODICIDAD DE CALCULO	SEMÁFOROS DE CONTROL	DEFICIENTE 	ACEPTABLE 	BUENO 	SOBRE SALIENTE 
APOYO	GESTIÓN LOGÍSTICA	Entrega de los pedidos realizados al almacén general.	(PEDIDOS EJECUTADOS/PEDIDOS PROGRAMADOS)	>=70%	MENSUAL	CUMPLIMIENTO: >=70%	<60%	>=60% a 69%	>=70%	71%-100%
APOYO	COMPRAS	Ejecución de las solicitudes de compra realizadas por los procesos de la compañía.	TOTAL DE SOLICITUDES EJECUTADAS / TOTAL DE SOLICITUDES RECIBIDAS	>=85%	MENSUAL	CUMPLIMIENTO: >=85%	<65%	>=65% a 84%	>=85%	86%-100%
MISIONAL	COMERCIALIZACIÓN DE VEHÍCULOS DE ALTA GAMA	Ventas realizadas en el periodo de tiempo de acuerdo a la proyección de ventas	VENTAS EJECUTADAS/VENTAS PROYECTADAS X 100	>=80%	MENSUAL	CUMPLIMIENTO: >=80%	<70%	>=70% a 79%	>=80%	81%-100%
APOYO	GESTIÓN TALENTO HUMANO	Cantidad de personal de toda la organización que cumple con la idoneidad requerida para cada cargo.	PERSONAL CON CALIFICACIÓN ÓPTIMA / TOTAL DEL PERSONAL	>=80%	SEMESTRAL	SEMESTRE 1: CUMPLIMIENTO: >=60%	<50%	>=50% a 59%	>=60%	61%-69%
		Capacitaciones planeadas las cuales son el soporte para la formación y desarrollo de habilidades del personal.	CAPACITACIONES EJECUTADAS / CAPACITACIONES PROGRAMADAS * 100	>=60%	MENSUAL	CUMPLIMIENTO: >=60%	<50%	>=50% a 59%	>=60%	61%-100%
ESTRÁTEGICO	MEJORA CONTINUA	Ejecución de las auditorías programadas las cuales permiten obtener la retroalimentación del	# AUDITORIAS REALIZADAS / # AUDITORIAS	>=90%	ANUAL	CUMPLIMIENTO: >=90%	<80%	>=80% a 89%	>=90%	91%-100%
		Eficacia de las acciones planeadas en cada uno de los procesos las cuales permiten la mejora continua.	NUMERO DE ACCIONES EFICACES / N° DE ACCIONES PLANTEADAS X 100	>=80%	SEMESTRAL	SEMESTRE 1: CUMPLIMIENTO: >=60%	<50%	>=50% a 59%	>=60%	61%-69%
		Percepción del cliente.	#DE ENCUESTAS SATISFACTORIAS/# DE ENCUESTAS EJECUTADAS*100	>=75%	ANUAL	CUMPLIMIENTO:	<60%	>=60% a 74%	>=75%	76%-100%

Nota: Autoría propia

7.8.8 Conclusiones del modulo.

El manejo de herramientas como son el tablero de indicadores y el cuadro de mando de control nos ayudaron a reforzar nuestros conocimientos en cuanto herramientas administrativas se trata ya que como administradores de empresas e ingenieros industriales debemos tener claras dichas herramientas para ponerlas en práctica en el ámbito laboral y así generar un aporte tener un mejor control en nuestros procesos y apoyar con el alcance de la visión y objetivos de nuestras compañías.

7.9 Mejora continua

Cuando se conversa de mejora continua se hace énfasis en el incremento de optimización y calidad de un producto, o también reduciendo costos de producción obteniendo la misma o mejor calidad de nuestro producto o servicio. También se puede decir que es el mejoramiento continuo de todas las acciones que permiten que los procesos y la empresa sean más competitivos en cuanto a la satisfacción del cliente se trata. La mejora continua debe formar parte de la cultura de la organización al igual que debe ser una filosofía de vida y trabajo.

7.9.1 Justificación.

AUTOGERMANA S.A. es una empresa con 25 años en el mercado pero que a pesar del tiempo no cuenta con una solidez organizacional que le permita operar bajo procesos establecidos, objetivos estratégicos, metas claras, y puedan contribuir a mejorar continuamente, no se han implementado mecanismos o herramientas sostenibles en el tiempo que apoyen y garanticen una mejora en sus distintas actividades, por ende, a través de la propuesta de mejora de las 5`s, se espera obtener un beneficio en el departamento de Postventa facilitando las formas de trabajo e involucrando a sus responsables a través de la toma de conciencia y disciplina. (Cruz, J, 2010, p.13)

7.9.2 Objetivo.

Generar una propuesta de mejoramiento continuo para la empresa AUTOGERMANA S.A. mediante un instrumento dotado de las pautas requeridas para su aplicación de acuerdo a la naturaleza de la organización. (Cruz, J, 2010, p.13)

7.9.3 Organización objeto de estudio.

AUTOGERMANA S.A. es el representante oficial de las marcas bmw, mini cooper y motorrad en Colombia. Su sede principal administrativa se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, en la

Carrera 45 # 197-35 bodega 4, Centro Comercial Mega Outlet. Autopista norte, en la ilustración No 1 se muestra en google maps la ubicación de esta sede. (Cruz, J, 2010, p.13)

7.9.4 Metodología o herramienta de mejora propuesta.

En relación a las diferentes metodologías y herramientas utilizadas para lograr el mejoramiento continuo de una Organización, se escogió la metodología de las 5 S de acuerdo a la naturaleza de AUTOGERMANA S.A.

7.9.5 Generalidades de las 5`s.

“Se denominan como las “5S”, por estar basadas en la aplicación de cinco (5) conceptos o principios de acción, cuyos términos originales en el idioma japonés comienzan con la letra S... ”. (Cruz, J, 2010, p.13)

7.9.6 Estructuración del comité de aplicación de las 5`s.

AUTOGERMANA S.A., cuenta con 200 empleados en su sede principal la cual será el alcance inicial de su implementación, el comité de las 5`s estaría compuesto por los siguientes representantes:

- Gerente General.
- Director Administrativo.
- Director de Operaciones.
- Coordinador de Logística.
- Representante de Auxiliares de Almacén.
- Operario de taller

Una vez constituido el comité, este tendrá la autoridad de gestionar el proceso de aplicación, documentación y valoración de resultados del mismo.

La primera actividad del comité consistirá ambientar a los empleados, en palabras de lo que serán sus deberes y responsabilidades.

Se debe tomar un enfoque de liderazgo en este proceso, la eficiencia de los comités es mayor cuando ellos toman participación activa.

7.9.7 Elaboración del plan de trabajo.

Reunión con todos los integrantes de la compañía. Por cualquiera de los medios antes mencionados, se trazarán objetivos y favores del proyecto, así como, expectativas de la dirección ó alta gerencia.

7.9.8 Anuncio oficial de inicio del proyecto 5`s.

La gerente notificará el comienzo del proyecto, convocando de manera formal con los Directores quienes tendrán la responsabilidad de replicar esta información a sus subordinados y velar por su ejecución y cumplimiento (Cruz, J, 2010, p.13)

7.9.9 ¿Cómo aplicar la metodología en el taller de Autogermana S.A.?

La Primera S: (Clasificar y Depurar).

Pregunta 1: Por qué se compran repuestos?

- Mejor servicio al cliente, teniendo en stock las piezas que el cliente o el taller necesita.
- Variaciones de la oferta/demanda, sea por un aumento de la demanda o alguna normativa que impide conseguir las piezas cuando se necesitan.
- Descuentos por compras en cantidad.
- Especulación, intentando anticiparse a los precios futuros del mercado.

Pregunta 2: Por qué no se compran repuestos?

- Costo financiero.
- Obsolescencia: El riesgo de que los clientes dejen de comprar un determinado repuesto.
- Costo de almacenamiento, (aunque sea propio, se debe contemplar este gasto), adicional al tiempo de mano de obra en recibir, organizar y distribuir la mercancía que ingresa.
- Deterioro potencial, por humedad, incendios, golpes, etc.

Así, por ejemplo, se puede clasificar y ordenar el taller de este modo:

Tabla 46

Pareto

	Demanda	Inventario deseado	Dónde ubicarlas respecto del mostrador
20% de las piezas	Alta	Siempre tener en stock.	Dar prioridad para un acceso rápido
30% de las piezas	Mediana	Tener una proporción stockeada y la otra con base a la demanda	Acceso medio a las piezas
50% de las piezas	Baja	Algunas comprar con menor frecuencia, otras dejar de comprar. (Aquí se aplica la acción de "Descartar" de la primer S)	Es más importante el orden que el acceso rápido

Nota: Autoría propia

7.9.10 Seiton – (orden) – “mantener todo en orden”.

Esta segunda S ayudará a disponer en forma ordenada y ágil de todos los elementos esenciales del taller. Esto incluye los repuestos que se clasificaron aplicando la ley de Pareto y las herramientas que usa el taller.

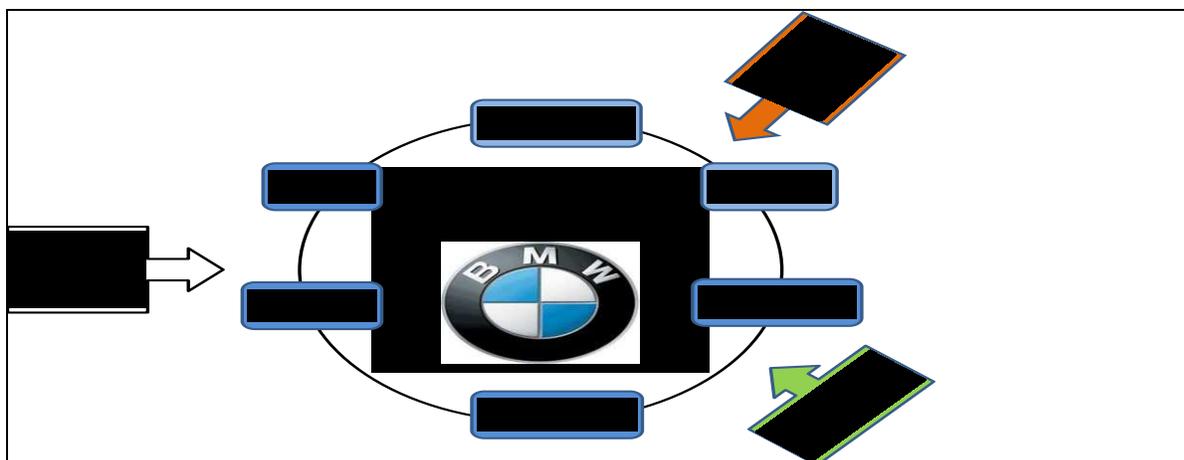


Figura 2. Modelo de Organización de repuestos a utilizar en el taller. Nota: Autoría propia

Las piezas que se utilizan constantemente y las de frecuencia semanal deben estar visibles desde el área de trabajo.

7.9.11 Mapa de las 5 s.

Es la expresión gráfica del sitio de trabajo, en el mismo los departamentos se parten en sub áreas, en donde se conciben áreas, máquinas, equipos, y en que se debe plasmar el nombre de los integrantes responsables de la limpieza y organización de las mismas. Se debe colocar el mapa en un lugar evidente que fortifique la estandarización de las actividades de limpieza y organización de los departamentos ó áreas. (Cruz, J, 2010, p.13)

7.9.12 ¿Cómo aplicar seiketsu? (mantener o estandarizar).

- “Reuniones breves para discutir aspectos relacionados con el proceso”. (Cruz, J, 2010, p.33)
 “En el boletín, se reseñarán los aspectos más relevantes del proceso, al tiempo que se publicarán reconocimientos, instrucciones e informaciones en general”. (Cruz, J, 2010, p.33)

7.9.13 Principios de disciplina (shitsuke).

- *“Procurar que las buenas prácticas de 5`s se conviertan en rutinas o actos reflejos”*. (Cruz, J, 2010, p.34)
- *“Shitsuke = disciplina = respeto a normas y acuerdos”*. (Cruz, J, 2010, p.34)

7.9.14 Control visual.

7.9.14.1 Imágenes de control visual.

El control visual lo hará el Jefe de taller, los repuestos llegan al almacén general y el responsable de realizar la distribución al taller es el Coordinador de Almacén, se pretende contar con el stock necesario en el taller de acuerdo a la programación de mantenimientos, con el fin de que los operarios no tengan que realizar solicitudes sobre el tiempo, estar saliendo del mismo y perder tiempo en ese tipo de actividades.

7.9.15 Auditoría de 5`s.

“Es una valoración metodología de las áreas de la compañía que están utilizando esta técnica, con el propósito de medir el nivel de cumplimiento de las directrices trazadas, evidenciándose sobre un cuestionario generado por los auditores...”. (Cruz, J, 2010, p.30)

7.9.16 ¿Cómo estructurar el equipo de auditoría?

El grupo de auditoría en AUTOGERMANA S.A. estará compuesto por funcionarios de otras áreas diferentes a los integrantes del comité de tal forma que no existe conflicto de intereses al realizarla:

- Coordinador de RRHH.
- Coordinador Financiero.
- Auxiliar de Seguridad y Salud en el trabajo.

Como se explicó anteriormente, la implementación de las 5`s es una propuesta de mejora con la cual se busca iniciar en un sitio piloto como es el taller y luego hacer su despliegue en toda la organización. El siguiente ejercicio es hacer un diagnóstico inicial, evaluar el nivel de cumplimiento y utilizar éste como línea base:

Tabla 47

Check list de 5`s Proceso de mejoramiento continuo.

		PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO		CÓDIGO:
		CHECK LIST PARA AUDITORIA INTERNA.		VERSIÓN
AUTOGERMANA S.A.				FECHA:
FECHA DE REALIZACIÓN:		11/09/2017		
RESPONSABLE:		NICOLAS CORREA RODRÍGUEZ		
ÁREA:		TALLER SEDE PRINCIPAL AUTOGERMANA CRA. 45 No. 197-35		
Por favor marque con una X de acuerdo a su criterio en las observaciones realizadas al momento de ejecutar el siguiente check list.				
		CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
"Separar lo necesario de lo innecesario"				
No.				
1	¿Hay cosas inútiles que pueden molestar en el entorno de trabajo?		X	Residuos de empaques
2	¿Hay materias primas, semi elaborados o residuos en el entorno de trabajo?	X		
3	¿Hay algún tipo de herramienta, tornillería, pieza de repuesto, útiles o similar sueltos?		X	Tornillos en el piso
4	¿Están todos los objetos de uso frecuente ordenado, en su ubicación y correctamente identificado en el entorno laboral?		X	No se tiene un lugar destinado para tal fin
5	¿Están todos los objetos de medición en su ubicación y correctamente identificados?		X	No están identificados
6	¿Están todos los elementos de limpieza: trapos, escobas, guantes, productos en su ubicación y correctamente identificados?		X	Guantes y estopas en el piso
7	¿Está todo el mobiliario: mesas, sillas, armarios ubicados e identificados correctamente?		X	No están identificados
8	¿Existe maquinaria inutilizada en el entorno de trabajo?		X	Polichadora en desuso
9	¿Existen elementos inutilizados: pautas, herramientas, útiles o similares?		X	Carburadores en desuso
10	¿Están los elementos innecesarios identificados como tal?		X	No están identificados
TOTAL				1
% CUMPLIMIENTO				10%
"Un sitio para cada cosa y cada cosa en su sitio"				

No.				
1	¿Están claramente definidos los pasillos, áreas de almacenamiento, lugares de trabajo?		X	Áreas sin demarcar
2	¿Son necesarias todas las herramientas disponibles y fácilmente identificables?		X	Herramientas sueltas
3	¿Están diferenciados e identificados los repuestos definidos en el stock?		X	No están identificados
4	¿Están todos los materiales, palets, contenedores almacenados de forma adecuada?		X	Palets de repuestos sin almacenar
5	¿Hay algún tipo de obstáculo cerca del elemento de extinción de incendios más cercano?		X	Empaques de repuestos obstaculizan el paso
6	¿Tiene el suelo algún tipo de desperfecto: grietas, sobresalto?		X	Piso con peladuras en el área de polichado
7	¿Están las estanterías u otras áreas de almacenamiento en el lugar adecuado y debidamente identificadas?		X	Están por todo el taller y sin identificar
8	¿Los estantes están rotulados de tal forma que se identifique fácilmente qué va almacenado en ellos?		X	Estantes sin rotular
9	¿Están indicadas las cantidades máximas y mínimas admisibles y el formato de almacenamiento?		X	No hay máximos ni mínimos definidos
10	¿Hay líneas blancas u otros marcadores para indicar claramente los pasillos y áreas de almacenamiento?		X	Áreas sin demarcar
TOTAL				0
% CUMPLIMIENTO				0%
"Limpiar el puesto de trabajo y los equipos y prevenir la suciedad y el desorden"				

No.				
1	Se evidencia ausencia de manchas de aceite, polvo o residuos.		X	Mancha de aceite en el piso
2	¿Hay partes de las herramientas o equipos sucios?		X	Hidrolavadora sucia
3	¿Está la tubería tanto de aire como eléctrica sucia, deteriorada; en general en mal estado?	X		
4	¿Está el sistema de drenaje de los residuos de tinta o aceite obstruido (total o parcialmente)?	X		
5	¿Hay elementos de la luminaria defectuoso (total o parcialmente)?		X	Bombillo sin funcionar
6	¿Se mantienen las paredes, suelo y techo limpios, libres de residuos?		X	Paredes manchadas de aceite
7	¿Se limpian las máquinas con frecuencia y se mantienen libres de grasa, virutas...?		X	Equipos con grasa de carro por manipulación de los operarios.
8	¿Se realizan periódicamente tareas de limpieza conjuntamente con el mantenimiento de la planta?	X		Aseo general semanal únicamente
9	¿Existe una persona o equipo de personas responsable de supervisar las operaciones de limpieza?	X		Jefe de taller
10	¿Se barre y limpia el suelo y los equipos normalmente sin ser dicho?		X	Cuando se da la instrucción
TOTAL				4
% CUMPLIMIENTO				40%
"Eliminar anomalías evidentes con controles visuales"				

No.	S4=Seiketsu=Estandarizar			
1	¿La ropa que usa el personal es inapropiada o está sucia?		X	Sucia por la grasa de los carros
2	¿Las diferentes áreas de trabajo tienen la luz suficiente y ventilación para la actividad que se desarrolla?	X		Iluminación Natural y Artificial suficientes
3	¿Hay algún problema con respecto a ruido, vibraciones o de temperatura (calor / frío)?	X		
4	¿Hay alguna ventana o puerta rota?	X		
5	¿Hay habilitadas zonas de descanso, comida y espacios habilitados para los operarios?	X		
6	¿Se generan regularmente mejoras en las diferentes áreas de la empresa?		X	Solo correctivos
7	¿Se actúa generalmente sobre las ideas de mejora?		X	En el momento no
8	¿Existen procedimientos escritos estándar y se utilizan activamente?		X	No hay ninguna documentación
9	¿Se considera tomar acciones de mejora para el área?	X		
10	¿Se mantienen las 3 primeras S (eliminar innecesario, espacios definidos, limitación de pasillos, limpieza)?		X	No se han implementado
TOTAL				5
% CUMPLIMIENTO				50%
"Hacer el hábito de la obediencia a las reglas"				

Id		S5=Shitsuke Disciplina		
1	¿Se realiza el control diario de limpieza?		X	Semanal
2	¿Se realizan los informes diarios correctamente y a su debido tiempo?		X	No se llevan informes ya que no ha implementado aún.
3	¿Se utiliza el uniforme reglamentario así como el material de protección diario para las actividades que se llevan a cabo?	X		
4	¿Se utiliza el material de protección para realizar trabajos específicos (¿arnés, casco, monogafas, etc...)?	X		
5	¿Cumplen los miembros del comité de las 5's el cumplimiento de los horarios de las reuniones?		X	Por implementar
6	¿Está todo el personal capacitado y motivado para llevar a cabo los procedimientos definidos?		X	Procedimientos por implementar
7	¿Las herramientas y las piezas se almacenan correctamente?		X	No se almacenan correctamente
8	¿Se están cumplimiento los controles de stocks?		X	No se lleva control por ahora de stocks
9	¿Existen procedimientos de mejora, son revisados con regularidad?		X	No hay procedimientos
10	¿Todas las actividades definidas en las 5S se llevan a cabo y se realizan los seguimientos definidos?		X	Por implementar
TOTAL				2
% CUMPLIMIENTO				20%

Nota: Autoría propia

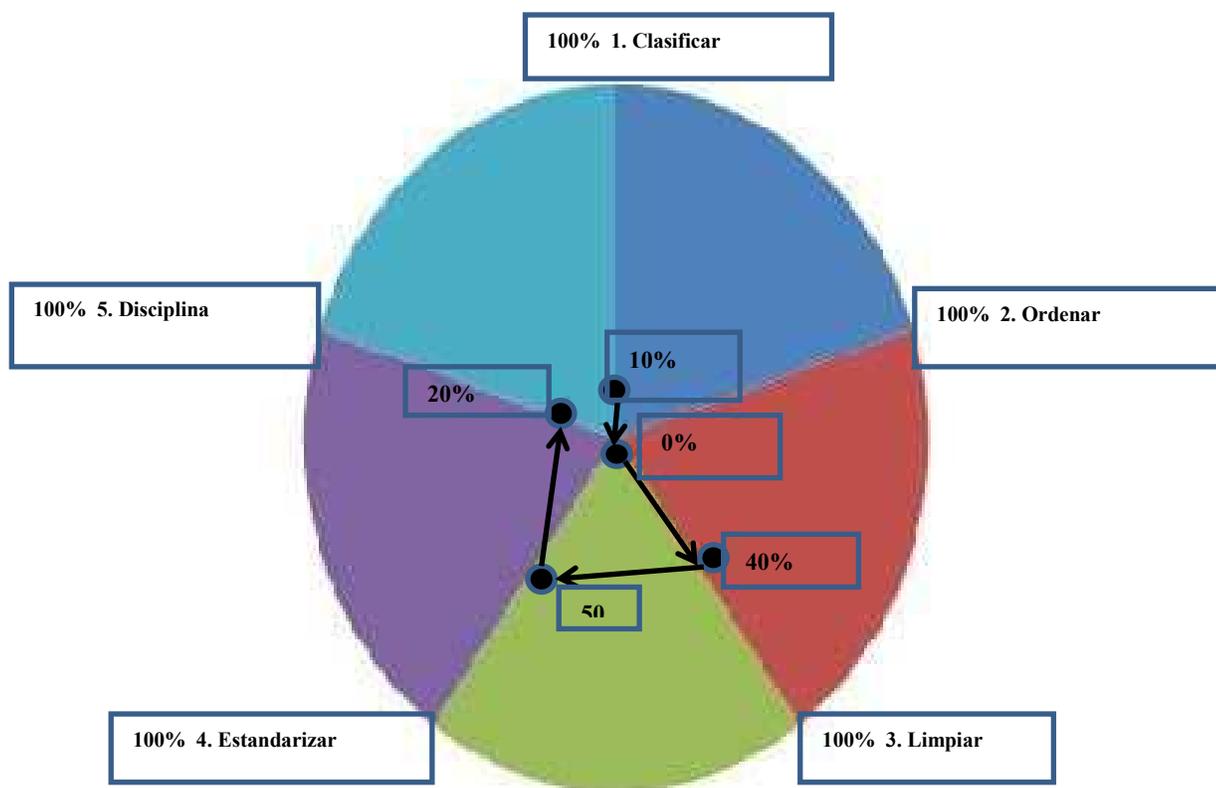


Figura 4. 5`S en el taller de Autogermana. Nota: Autoría propia

8. Énfasis electivo 2: consultaría organizacional - gestión de proyectos (plan de comunicaciones)

La Gestión de las Comunicaciones busca, propicia, que las partes interesadas tengan tanto de los mensajes, como de los medios. Debido a esto el director del proyecto debe enfocar el mismo a convencer a otros, del valor de mismo comunicando con asertividad y en el tiempo oportuno, promoviendo el debate, socializando la información más actualizada y por supuesto contando con un conocimiento sólido y basado en las experiencias. (Universidad La Salle, 2013, p.1)

El Rol de Director del Proyecto de PROPUESTA DE MEJORA DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA será desempeñado por Nicolás Correa quien labora en la empresa y ocupa el cargo de Coordinador de Calidad y tiene bajo su responsabilidad definir las ventajas y desventajas de cada estrategia de comunicación, coordinar las actividades que se llevarán a cabo y organizar a las distintas personas y recursos que intervienen en su realización. (Universidad La Salle, 2013, p.1)

El enfoque principal por el cual debe velar el Director del Proyecto, es dar credibilidad, confianza, y una favorable actitud por parte de los involucrados de la compañía, es decir, considera a los involucrados no solamente como sujetos de consumo, sino fundamentalmente como sujetos de opinión y como generadores de conocimiento. (Universidad La Salle, 2013, p.1)

8.1 Condiciones de la gestión de las comunicaciones

En AUTOGERMANA S.A. los interesados son 31 ubicados en la sede donde se implementaría el proyecto y se plasma en la tabla del flujo de comunicación, De acuerdo a la fórmula= $31(31-1)/2$, lo que corresponde a **465** posibles canales de comunicación existentes en AUTOGERMANA S.A. (Universidad La Salle, 2013, p.1)

8.2 Requisitos de comunicación de las partes interesadas

En la siguiente grafica se muestra la matriz de requisitos en donde se puede identificar en su primer cuadrante la parte interesada o stakeholders internos, en el segundo cuadrante encontramos los requisitos para la presentación de las etapas del proyecto y por último

encontramos el tipo de comunicación que se utilizara para presentar dichos requisitos.
(Universidad La Salle, 2013, p.1)

Tabla 48

Matriz de requisitos

PARTE INTERESADA	REQUISITOS	TIPO DE COMUNICACIÓN
Gerencia	1. Informe inicial de proyecto	1. Formal escrita.
logística	2. Informe avance del proyecto	2. Formal escrita.
	3. Informe final del proyecto	3. Formal escrita.
	4. Seguimiento de las actividades	4. Informal verbal/formal escrita.
	5. Procedimiento del paso a paso.	5. Informal escrita
Gerencia	1. Carta de acuerdo de confidencialidad	1. Formal escrita.
general.	2. Informe inicial de proyecto	2. Formal escrita.
	3. Informe final del proyecto	3. Formal escrita.
	4. Tiempos y costos del proyecto.	4. Informal escrita.
Gerencia	1. Informe inicial del proyecto	1. Formal escrita.
financiera	2. Costos del proyecto	2. Informal escrita.
	3. KPI indicador clave de rendimiento.	3. Informal escrita.
	4. Retorno de la inversión.	4. Informal escrita.
	5. Riesgo del proyecto.	5. Informal escrita.
Junta	1. Rentabilidad	1. formal escrita
directiva	2. Informe final del proyecto	2. Formal escrita
Gerencia	1. Informe inicial del proyecto	1. Formal escrita.
de calidad	2. Formato seguimiento apoyo a los procesos a mejorar.	2. Informal Verbal.
	3. Informe avance del proyecto	3. Formal escrita.
	4. Informe final del proyecto	4. Formal escrita.

Nota: Autoría propia

Para lo anterior en AUTOGERMANA S.A. se deberá llevar a cabo el siguiente procedimiento para gestionar a las partes interesadas;

8.3 Entradas

Plan para la Dirección del Proyecto: La información utilizada para planificar la gestión de las partes interesadas “incluye, pero no se limitan a: ciclo de vida seleccionado para el proyecto y los procesos de los que se aplicará a cada fase, descripción de cómo el trabajo será ejecutado para lograr los objetivos del proyecto...” (Universidad La Salle, 2013, p.1)

- **Registro de las partes interesadas:** Proporciona la información necesaria para planificar los medios adecuados para involucrar a los Interesados del proyecto.
- **Herramientas y técnicas.**
- **Juicio de Expertos:** Basado en los objetivos del proyecto, el director del Proyecto debe aplicar el juicio de expertos para decidir sobre el nivel de compromiso necesario en cada etapa del proyecto de cada interesado.
- **Reuniones del Equipo de Proyecto:** Se deberán celebrar reuniones entre los directores, el Gerente General y el Director del Proyecto para definir los niveles de compromiso requeridos de todos los Interesados.
- **Técnicas Analíticas:** El nivel de compromiso de todos los Interesados deben ser comparado con los niveles de participación previstos necesarios para la ejecución exitosa del proyecto.

Para dar prioridad a la gestión de las partes interesadas en AUTOGERMANA S.A., el Director de Proyecto utilizará el siguiente formato: (Universidad La Salle, 2013, p.1)

Tabla 49

Matriz de las partes interesadas

MATRIZ DE LAS PARTES INTERESADAS/ ESTRATEGIA								
DESCRIPCIÓN	COMPROMISO					Poder/ Influencia	Interés	ESTRATEGIA
	Desconoce	Se resiste	Neutral	Apoya	Líder			
Ejemplo de la parte interesada		X		D		A	B	Mantener Satisfecho

Nota: Autoría propia

X: Actual; D: Deseado; A: Alto; B: Bajo.

Estrategias: Gestionar con acercamientos (A-A); Mantener Satisfecho (A-B); Informar (B-A); Monitorear (B-B).

8.4 Salidas

- Registro de inquietudes: La gestión de la participación de las partes interesadas puede dar lugar al desarrollo de un registro de inquietudes, identificando problemas y registros de su resolución. Este registro se actualiza a medida que se identifican nuevas inquietudes y se resuelven las actuales. (Universidad La Salle, 2013, p.1)
- Solicitudes de cambio. La solicitud de cambio en el proyecto puede requerir la interacción con los grupos de interés afectados.

8.5 Roles

En AUTOGERMANA S.A. se designan los siguientes roles y responsabilidades para la ejecución del proyecto:

8.5.1 Gerente general.

8.5.1.1 Responsabilidades.

- Informar y solicitar a la Junta Directiva los recursos necesarios para la ejecución del proyecto.
- Informar a todos los directivos, supervisores y trabajadores sobre el compromiso de la gerencia para el desarrollo, ejecución y el cumplimiento del proyecto y a todas las sucursales y/o centros de trabajo de la misma.
- Empoderar al director del Proyecto para respaldar su liderazgo ante el mismo en la organización.

8.5.2 Gerente de calidad.

8.5.2.1 Responsabilidades.

- Desempeñará el Rol de Director del Proyecto de Gestión de las comunicaciones.
- Implementar el proyecto y velar por su total ejecución.
- Liderar todas las actividades concernientes a la gestión de las comunicaciones en la organización.
- Garantizar la comunicación con las partes interesadas para así implementar las estrategias.
- Diseñar e implementar las estrategias para la gestión de las comunicaciones con las partes interesadas.
- Hacer seguimiento al proyecto.
- Controlar el presupuesto asignado para la ejecución del proyecto.
- Presentar informes de gestión a la Gerencia para la toma de acciones oportunas.
- Ser el interlocutor entre las partes interesadas para el logro satisfactorio del proyecto.

(Universidad La Salle, 2013, p.1)

8.5.3 Gerente de Áreas.

8.5.3.1 Responsabilidades.

- Participar activamente en el diseño y ejecución del proyecto.
- Garantizar la implementación de las medidas adoptadas en el proyecto en su área.
- Ser el interlocutor ante sus subordinados, garantizando la comunicación oportuna y eficaz de la información concerniente a su área para el logro de los objetivos su área.
- Ser el interlocutor ante sus subordinados, garantizando la comunicación oportuna y eficaz de la información concerniente a su área para el logro de los objetivos. (Universidad La Salle, 2013, p.1)

8.5.4 Junta Directiva.

8.5.4.1 Responsabilidades.

- Diseñar estrategias organizacionales para ser divulgadas a todas las partes interesadas.
- Asegurar que los cambios a realizar sean comunicados oportuna y eficazmente a toda la organización.
- Disponer los recursos financieros y necesarios para la ejecución del proyecto de acuerdo a lo solicitado por la Gerencia. (Universidad La Salle, 2013, p.1)

8.5.5 Directorio del equipo de proyecto.

A continuación relacionamos el directorio de contactos en el cual se encuentra las partes interesadas que aportan al desarrollo de la propuesta de AUTOGERMANA S.A.

Tabla 50

Directorio de contactos

Nº	Función	Nombre	Título	Organización / Departamento	Email	Teléfono
1	Gerencial general	Andres Fuse	Administrador de Empresas	Gerencia General	Andres.Fuse.@autogerma.co	6578080 ext. 1900
2	Gerente financiero	Mauricio Michelsen	Contador	Gerencia Financiera	Mauricio Michelsen.@autogerma.co	6578080 ext. 1981
3	Gerente de logística	Juan Carlos Jimenez	Ingeniero Industrial	Gerencia Logística	Juan Carlos Jimenez.@autogerma.co	8219018 ext. 1103
4	Gerente Comercial	German Gonzalez	Administrador de Negocios	Gerencia Comercial	German Gonzalez.@autogerma.co	6578080 ext. 1208
5	Gerente de calidad	Roberto Morales	Ingeniero Industrial /Especialista de Calidad	Gerencia de Calidad	Roberto Morales.@autogerma.co	6578080 ext. 1114

Nota: Autoría propia

8.6 Métodos y tecnologías de comunicación

Para AUTOGERMANA S.A. los métodos y tecnologías de comunicación es un activo intangible; porque aporta uno de los mayores porcentajes de éxito, debido a que permite que la organización se “comunique” interna y externamente para desarrollar su “objeto social”.
Mencionamos algunos métodos en la siguiente tabla. (Universidad La Salle, 2013, p.1)

Tabla 51

Métodos de comunicación

MÉTODOS	DESCRIPCIÓN
Reuniones	Se realizan para revisar los aspectos importantes y que estén detallados en un plan de trabajo (temas específicos).
Informes y memos	Información clara y precisa, de manera formal escrita.
Juntas	Se realizan para que todas las partes interesadas estén informadas de la situación actual de la compañía.
Revista de la empresa	Información Rápida y cómoda, pero se corre el riesgo de que hayan pocos lectores.
Correos electrónicos	Método informativo formal escrito.
Google drive	Compartir información en la nube (partes interesadas)
Otros métodos	Por ejemplo las vídeo conferencias

Nota: Autoría propia

8.7 Matriz de comunicación

“La matriz de comunicaciones es una herramienta de gestión que contiene una descripción detallada de todos los requisitos y necesidades de información de los participantes del proyecto y cuya responsabilidad de elaborar e implementar recae sobre el líder del proyecto”.

(Universidad La Salle, 2013, p.1)

A continuación, la matriz de comunicación en la Tabla 52:

Tabla 52

Matriz de comunicación

MATRIZ DE COMUNICACIÓN									
ETAPAS DEL PROYECTO	STAKEHOLDER	INFORME INICIAL	INFORME MEDIO	INFORME FINAL	COSTOS Y RIESGOS DEL PROYECTO	RENTABILIDAD	SEGUIMIENTO A ACTIVIDADES Y PASO A PASO	CARTAS/FORMATOS	RETORNO INDICADOR CLAVE RENDIMIENTO
DIAGNÓSTICO	Gerencia general	@		@					
ANÁLISIS	Junta directiva								
PROPUESTA	Gerencia financiera	@			@				
	Gerencia calidad	@	@	@					
	Gerencia logística	@	@	@				@	

Nota: Autoría propia

8.8 Flujo de comunicación

“Es importante conocer el marco en el que se produce la comunicación en una organización. El diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones” (Katz y Kahn, 1990). (Universidad La Salle, 2013, p.1)

En AUTOGERMANA S.A. el flujo de comunicación depende de la importancia del mensaje y de la parte interesada que lo emite o requiere, como se ve en la gráfica, se utilizan todos los tipos de comunicación, pero cuando se trata de la retroalimentación recibida por el cliente, así como un requisito legal éste es tramitado de inmediato. La retroalimentación del cliente puede ser recibida a través de las peticiones, quejas, reclamos y/o sugerencias, de los asesores de ventas, de los operativos del taller (Éstos son fundamentales pues muchas veces complacen los caprichos de los clientes en el servicio postventa de los automóviles de alta gama). (Universidad La Salle, 2013, p.1)

8.9 Normas de comunicación

Para AUTOGERMANA S.A. las normas de comunicación son esenciales para su plan de comunicación y para ello debe tener las siguientes pautas:

- Brevedad y mensajes concisos.
- Precisión
- Claridad
- Sencillez
- Corrección
- Sentido común
- Plantilla corporativa
- Cordialidad

Tabla 53

Requisitos de comunicación

PARTE INTERESADA	REQUISITOS	TIPO DE COMUNICACIÓN
Gerencia logística	1. Informe inicial de proyecto 2. Informe avance del proyecto 3. Informe final del proyecto	1. Formal escrita. 2. Formal escrita. 3. Formal escrita.
	4. Seguimiento de las actividades	4. Informal verbal/formal escrita.
	5. Procedimiento del paso a paso.	5. Informal escrita
Gerencia general.	1. Carta de acuerdo de confidencialidad 2. Informe inicial de proyecto 3. Informe final del proyecto	1. Formal escrita. 2. Formal escrita. 3. Formal escrita.
	4. Tiempos y costos del proyecto.	4. Informal escrita.
Gerencia financiera	1. Informe inicial del proyecto 2. Costos del proyecto	1. Formal escrita. 2. Informal escrita.
	3. KPI indicador clave de rendimiento.	3. Informal escrita.
	4. Retorno de la inversión.	4. Informal escrita.
	5. Riesgo del proyecto.	5. Informal escrita.
Junta directiva	1. Rentabilidad 2. Informe final del proyecto	1. formal escrita 2. Formal escrita
Gerencia de calidad	1. Informe inicial del proyecto 2. Formato seguimiento apoyo a los procesos a mejorar. 3. Informe avance del proyecto 4. Informe final del proyecto	1. Formal escrita. 2. Informal Verbal. 3. Formal escrita. 4. Formal escrita.

Nota: Autoría propia

De acuerdo a esto la forma en que se presenta la propuesta para AUTOGERMANA S.A se tiene en cuenta las partes interesadas, forma de presentación de los informes y el tipo de comunicación. (Universidad La Salle, 2013, p.1)

8.10 Proceso de escala de comunicación

En AUTOGERMANA S.A. el proceso de escala de comunicación depende de las peticiones, quejas, reclamos y/o sugerencias recibidos de las partes interesadas que lo emite o requiere, como se ve en la siguiente tabla, se da prioridad y se definen generando una retroalimentación después del plazo generado por cada prioridad. (Universidad La Salle, 2013, p.1)

Tabla 54

Escala de comunicación

PRIORIDAD	DEFINICIÓN	AUTORIDAD DE DECISIÓN	PLAZO PARA LA RESOLUCIÓN
	Demora en la Caracterización	Gerente general	8 días
ALTA	del Cliente	Gerente Comercial	
ALTA	Demora en la caracterización de los Procesos	Gerente General Gerentes de Área	15 días
MEDIA	Demora en la definición Política de responsabilidad social	Gerente General	1 mes
ALTA	Demora en la evaluación del Desempeño de los procesos	Gerente General	7 días

Nota: Autoría propia

Conclusiones

La calidad con el paso del tiempo se ha convertido en un elemento clave dentro de las organizaciones, para la mejora de sus sistemas integrados de calidad. Por lo anterior la aplicación de las herramientas de calidad permitió generar una propuesta para AUTOGERMANA S.A en el cual se blindaron los procesos identificados con el diagnóstico. Involucrando el Neuromarketing se encontró un campo o teoría moderna, que ayuda a identificar los diferentes tipos de clientes desde diversos puntos de vista, como aspectos demográficos, psicográficos, geográficos etc. Determinando detalladamente sus necesidades y expectativas para ofrecer un mejor servicio o producto, al igual ayuda a determinar métodos de publicidad para hacer campañas con mayor efectividad en el mercado. Con lo anterior surgió la propuesta para AUTOGERMANA S.A de la estrategia direccionada al cliente interno de la compañía para generar mayor productividad e incentivar el sentido de pertenencia en los trabajadores.

La excelencia directiva es pieza clave en cualquier tipo de organización ya que ayuda a elevar la productividad y promover la calidad, a su vez a alcanzar los objetivos, metas y por qué no el éxito. Existen diferentes modelos o herramientas para mejorar los procesos en una organización en este caso se utilizó el modelo EFQM donde se toma como referencia la empresa AUTOGERMANA S.A identificando nueve criterios y así se otorga un porcentaje a cada uno de ellos donde el criterio que no alcanza el porcentaje establecido se plantea una estrategia.

La Caracterización de Procesos consiste en identificar las características de los procesos en una organización, este ejercicio permitió que AUTOGERMANA S.A definiera su mapa de procesos, definiendo los estratégicos, misionales y de apoyo, propósito, alcance, responsable, entradas y salidas, metodología que resultó muy útil no solo como herramienta de gestión sino también para el cambio organizacional, direccionando los esfuerzos hacia el mejoramiento continuo.

Luego de realizar el ejercicio de estudio de tipo de innovaciones, para el caso de la empresa AUTOGERMANA S.A que se dedica a la importación y comercialización de vehículos BMW, aplica los modelos integrados también llamados modelos de cuarta generación estos modelos hacen que la empresa se centre en la esencia del negocio y establezca alianzas estratégicas

Se realizó la caracterización de la empresa AUTOGERMANA S.A de acuerdo al modelo Schwartz bajo tres pilares: económico, legal y ético, se utilizó la Metodología Su Cop Basado En Indicadores GRI 3.1 teniendo en cuenta los siguientes componentes Derechos humanos, Prácticas laborales, medio ambiente y anticorrupción. El componente sobre derechos humanos frente al ámbito de Salud y seguridad se cumple satisfactoriamente, sobre el componente de medio ambiente el cumplimiento es parcial, frente al componente anticorrupción se requieren establecer estrategias de prevención.

En este módulo se elaboraron los procedimientos; auditorías internas, diseño del programa de auditoria, plan de auditoria, lista de verificación, informe de auditoría interna, formato de Acciones Preventivas, Correctivas y de Mejora, formato de evaluación de auditores, estableciendo la documentación requerida de la auditoria interna que permitirá verificar la eficacia de la propuesta.

El manejo de herramientas como el tablero de indicadores y el cuadro de mando de control ayudarán a tener el control de los procesos, medir el alcance los objetivos y el cumplimiento de las metas establecidas para cada uno de ellos.

La metodología de Mejora continua se basó sobre el método de la 5S al considerarse una práctica para el continuo mantenimiento del entorno de trabajo por parte de todos los colaboradores y bajo la premisa del compromiso gerencial, estructuración del comité de las 5S, entrenamiento, plan de trabajo, anuncio y puesta en marcha del programa de mejora continua de las 5 s y las auditorias para la definición de acciones de mejora.

La buena gestión de la comunicación es importante en cualquier tipo de organización ya que ayuda a mejorar el clima laboral y a optimizar la productividad, en AUTOGERMANA S.A. es importante identificar las necesidades de los stakeholders y establecer mecanismos de comunicación clara y efectiva que permita un flujo eficaz de la información y la obtención de los resultados esperados.

Recomendaciones

Para que la propuesta tenga éxito, es importante contar con el compromiso de la Gerencia desde el inicio hasta el final, en la mayoría de las organizaciones los Gerentes quieren obtener cambios y se comprometen firmando un documento en el cual contratan un Profesional para que implemente los temas de calidad, pero lastimosamente hasta ahí les llega el ánimo y desisten en el camino dejando toda la responsabilidad al Profesional que contrataron, no son conscientes que finalmente los líderes y responsables de que sus empresas cambien son ellos mismos.

A partir de la plataforma estratégica, las organizaciones obtienen la base y los pilares para operar, si desde la gerencia no se tiene claro el contexto en el que la organización se desenvuelve, hacia donde quiere llegar, los demás procesos realizarán sus actividades bajo el día a día y no contribuyendo a alcanzar metas ni objetivos que lleven a la organización a ser competitiva y sostenible en el tiempo.

La propuesta realizada es una herramienta de mejora de la calidad para AUTOGERMANA S.A. y se hizo bajo el esquema de fácil lectura y comprensión, de tal forma que todos los integrantes de la organización accedan a ella y entiendan la importancia de su compromiso y responsabilidad frente a la misma contribuyendo a los objetivos planteados para lograr el éxito esperado.

Es importante que desde la Gerencia se coordine y se lidere esta propuesta enviando un mensaje positivo a todos los integrantes de la organización, insistiendo en todo momento de que este proyecto no pretende colocar más carga laboral sino al contrario facilitar el trabajo organizando los procesos, estableciendo responsabilidades y objetivos claros, así evitar repetir actividades y seguir operando bajo el esquema del día a día.

Es importante que la Gerencia implemente un mecanismo de seguimiento a la propuesta para el éxito de la misma como reuniones periódicas y constantes, donde los líderes de los procesos se sientan comprometidos, es de total relevancia que entiendan y se concienticen que cambiarán sus maneras de trabajar, a que deben obedecer al cumplimiento de unos objetivos establecidos en sus

procesos, serán medidos a través de indicadores y que de acuerdo a sus resultados tendrán que tomar acciones inmediatas para lograr las metas definidas.

Se sugiere que Nicolás Correa, sea el empoderado por la gerencia para liderar esta propuesta ya que conoce de fondo la organización y podrá asesorar a la Gerencia con la idoneidad y criterio que se requieren para desarrollarla dentro de la misma.

Para verificar la eficacia de la propuesta, es importante formar auditores internos dentro de la organización que realicen la autoevaluación en periodos establecidos, por otra parte, de esta forma se contribuye a crear la cultura del ejercicio de auditorías haciendo que los líderes de los procesos sientan más compromiso y responsabilidad ante el proyecto.

Se sugiere que el responsable asignado para liderar esta propuesta, diseñe un presupuesto y éste sea aprobado por la Gerencia antes de iniciar su desarrollo, de tal forma que siempre se cuenten con los recursos necesarios y se evite correr el riesgo de no poder ejecutar las actividades por la falta de los mismos.

De acuerdo a los resultados del ejercicio de auditoría interna y a las acciones tomadas, es importante que el responsable de liderar la propuesta realice el respectivo seguimiento y cierre de dichas acciones, de otra forma será imposible garantizar la mejora, avance y el feliz término del proyecto.

El plan de comunicaciones es de suma importancia y se sugiere que se implemente paralelo a todas las actividades a realizar, éste es un mecanismo que ayudará a garantizar el flujo de información, a que las actividades se realicen cómo se esperan, en los tiempos establecidos y sin ningún tipo de tropiezo.

Referencias

Armijo, M, (2009), *Lineamientos metodológicos para la construcción de indicadores de desempeño*, Chile, Curso Internacional: Planificación Estratégica, Preparación y Evaluación de Proyectos.

Autos de primera.com, (2012), *Autogermana y BMW, celebran sus 30 años como líderes del segmento premium de vehículos Colombia*, Colombia, Publicidad Noticias.

Becerra, C, (2015), *Propuesta de mejora de los procesos de recepción, gestión de inventarios y distribución de un operador logístico*, Perú, Universidad peruana de ciencias aplicadas.

Calidad ISO 9000, (2013), *Sistemas de Gestión de Calidad según ISO 9000*, España, Pagina Web.

Cruz, J, 2010, *Manual para implementación sostenible de las 5S*, República Dominicana, Segunda Edición, Santo Domingo, R.D. INFOTEP.

Escuela Excelencia Europea, (2015), *Medición y seguimiento en la ISO*, Chile, Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Gómez, G, (2017), *Cívico Ventas y Servicios*, Colombia, Cívico Negocios.

González, H, (2012), *Herramientas para la Mejora Continua*, Argentina, Calidad y Gestión.

Irurita, J, 2012, *Sistemas de Gestión de la Calidad*, Colombia, Escuela Técnica Superior de Ingenieros Técnicos Industriales y de Telecomunicación.

Iturrioz, J, (2016), *Tasa de Retorno o Rentabilidad (TIR)*, España, Wolters Kluwer Diccionario Empresarial.

Jair, O, (2005), *Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición*, Colombia, Universidad Nacional de Colombia.

Montenegro, S, (2016), *Departamento Nacional de Planeación: Participantes en el proyecto Visión Colombia II Centenario*, Colombia, Ministerios y Departamentos Administrativos Colombianos.

Nueva Iso 9001:2015, (2016), *Norma ISO 9001 versión 2015: Medición y Seguimiento*, Colombia, Pagina Web.

Ospina, A, (2014), *NEUROMARKETING*, Colombia, Proyecto de Grado.

Universidad La Salle, 2013, *Gestionar la Participación de los Interesados*, Colombia, Pagina Web.

Vargas, J, (2016), *Autogermana: Importador Mini Colombia: Equipe su Mini con el STREET PACK*, ANDEMOS (Asociación Colombiana de Vehículos Automotores).

Lista de tablas

Tabla 1 Caracterización del cliente	23
Tabla 2 Costeo de la propuesta	25
Tabla 3 Proyección de ventas	26
Tabla 4 Tasa interna de retorno	26
Tabla 5 Criterio 1	28
Tabla 6 Criterio 2	29
Tabla 7 Criterio 3	30
Tabla 8 Criterio 4	31
Tabla 9 Criterio 5	32
Tabla 10 Criterio 6	33
Tabla 11 Criterio 7	34
Tabla 12 Criterio 8	34
Tabla 13 Criterio 9	36
Tabla 14 Caracterización proceso mejora continua	42
Tabla 15 Caracterización procesos de comercialización	40
Tabla 16 Caracterización proceso de gestión logística	40
Tabla 17 Caracterización proceso de compras	38
Tabla 18 Caracterización proceso talento humano	46
Tabla 19 Componentes de la política	52
Tabla 20 Grupos de interés	53
Tabla 21 Herramienta de impacto	54
Tabla 22 Planes de acción	56
Tabla 23 Procedimiento de la auditoria	57
Tabla 24 Programa de la auditoria	59
Tabla 25 Plan de auditoria proceso de talento humano	61
Tabla 26 Plan de auditoria proceso de compras	62
Tabla 27 Informe de auditoría proceso de talento humano	64
Tabla 28 Informe de auditoría proceso de compras	65
Tabla 29 Acciones correctivas, preventivas y acciones de mejora proceso de talento humano	66
Tabla 30 Acciones correctivas, preventivas y acciones de mejora proceso de compras	67
Tabla 31 Evaluación auditores internos de calidad	68
Tabla 32 Cuadro de características de los procesos	71

Tabla 33 Seguimiento y cuantificación de procesos	72
Tabla 34 Gestión logística	73
Tabla 35 Compras	74
Tabla 36 Talento humano	75
Tabla 37 Mejora continua	76
Tabla 38 Comercialización	77
Tabla 39 Ficha Técnica de Gestión logística	78
Tabla 40 Ficha Técnica de Gestión de compras	79
Tabla 41 Ficha Técnica de Comercialización de vehículos de alta gama	80
Tabla 42 Ficha Técnica del Gestión de talento humano	81
Tabla 43 Mejora continua	82
Tabla 44 Tablero de indicadores	83
Tabla 45 Cuadro de mando de control	84
Tabla 46 Pareto	89
Tabla 47 Chek list de 5`S Proceso de mejoramiento continuo	93
Tabla 48 Matriz de requisitos	100
Tabla 49 Matriz de las partes interesadas	102
Tabla 50 Directorio de contactos	105
Tabla 51 Métodos de Comunicación	105
Tabla 52 Matriz de Comunicación	106
Tabla 53 Requisitos de comunicación	108
Tabla 54 Escala de comunicación	109

Lista de figuras

Figura 1. Mapa de ubicación AUTOGERMANA S.A	17
Figura 2. Mapa de procesos (propuesto)	37
Figura 3. Modelo de organización de repuestos a utilizar en el taller	90
Figura 4. 5`S en el Taller de Autogermana	98