

I

PROPUESTA PARA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA  
CALIDAD PARA LA EMPRESA SUPERMERCADOS ECO SAS.

MORENO ZAPATA HAROLD EDWIN

NUÑEZ RINCON SANDRA MAYELY

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD

BOGOTÁ D.C.

2018

PROPUESTA PARA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA  
CALIDAD PARA LA EMPRESA SUPERMERCADOS ECO SAS.

MORENO ZAPATA HAROLD EDWIN

NUÑEZ RINCON SANDRA MAYELY

Tutor

CAMACHO CAMACHO HERNANDO

Trabajo de grado para optar al título como

Especialista en Gerencia de la Calidad

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD

BOGOTÁ D.C.

2018

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

Bogotá D.C., 8 de junio de 2018

## Dedicatoria

Quiero dedicar este trabajo principalmente a Dios que con su ayuda, bondad y amor fue mi guía y la fortaleza para llegar a concluir este ciclo de preparación.

A mi esposa, mis dos hijos, mi señora madre, mi padre guiándome desde el cielo, mis dos hermanas, todos los familiares y amigos que creyeron en mí brindándome su apoyo con sus palabras y la confianza en este duro camino.

Harold Moreno.

Dedico este trabajo a Dios, porque es el quien ha dispuesto todo para que pueda seguir estudiando. A mis hijos, porque son el motor de mi vida y el motivo por el que cada día busco superarme. A mi esposo por su apoyo incondicional, por cada esfuerzo y por su dedicación para con nosotros, a mis padres porque me han formado con amor y templanza, a mis hermanos por apoyarme siempre.

Sandra Mayely Núñez Rincón

## Agradecimiento

A la universitaria Uniagustiniana y a los docentes que gracias a sus esfuerzos me guiaron para hacer realidad este logro y poder ser especialista en Gerencia de la calidad. Mis compañeros fueron parte fundamental gracias a su apoyo, paciencia y dedicación constante en este resultado satisfactorio para todos.

Harold Moreno Zapata

A Dios porque he visto su amor y su bondad en cada día de mi vida, a mi familia por todo su apoyo y amor. Supermercados Eco porque se ha convertido en una maravillosa escuela en la que he formado mi carácter y me prepara para enfrentar grandes retos.

Sandra Mayely Núñez Rincón

## Contenido

Introducción .....	10
Resumen.....	11
1. Contextualización De La Empresa.....	12
1.1. Ubicación.....	12
1.2. Tamaño .....	12
1.3. Portafolio de productos .....	12
1.4. Breve historia .....	12
2. Políticas de la empresa.....	10
2.1. Misión .....	10
2.2. Visión.....	10
2.3. Valores Corporativos. ....	10
3. Descripción del problema .....	12
3.1. Antecedentes .....	14
3.2. Pregunta problema .....	15
4. Objetivos .....	16
4.1. General.....	16
4.2. Específicos .....	16
5. Justificación .....	17
6. Marco Teórico.....	18
6.1. Sistema De Gestión De La Calidad.....	18
6.1.1. Definición de la Calidad. ....	18
6.1.2. Beneficios de los sistemas de Calidad .....	18
6.1.3. Normas de la Serie ISO 9000.....	19
6.1.4. Norma ISO 9001:2015 .....	20
7. Metodología .....	22
7.1. Tipo de investigación.....	22
7.2. Fases y/o etapas del proyecto.....	22
8. Desarrollo Del Proyecto.....	26
8.1. Diseño y gestión de procesos. ....	26
8.1.1. Mapa de procesos.....	26

8.1.2.	Caracterización de procesos.....	28
	<i>Tabla 2 Caracterización del proceso de almacenamiento. (elaboración propia) .....</i>	<i>36</i>
	<i>Tabla 3 Caracterización del proceso de selección de proveedores. (elaboración propia) .....</i>	<i>39</i>
8.2.	Neuromarketing .....	50
8.2.1.	Descripción Del Cliente .....	51
	<i>Tabla 11 Descripción del Cliente (elaboración propia).....</i>	<i>51</i>
8.2.2.	Perfil Del Consumidor .....	51
	<i>Tabla 12 Perfil del consumidor. (elaboración propia).....</i>	<i>56</i>
8.2.3.	Método para la recopilación de datos.....	57
8.3.	Excelencia Directiva .....	75
8.3.1.	Diagnóstico Modelo EFQM.....	76
8.4.	Responsabilidad Social Empresarial .....	81
8.4.1.	Fundamentación Teórica.....	81
8.4.2.	Propuesta de responsabilidad social empresarial para Supermercados Eco S.A.S. ....	82
8.5.	Verificación Estratégica De La Calidad.....	83
8.5.1.	Procedimiento de auditoría interna de la calidad .....	83
8.6.	Seguimiento Y Medición De La Calidad .....	109
8.6.1.	Características de los procesos.....	110
8.6.2.	Seguimiento y Medición de Procesos .....	111
8.6.3.	Formulación de indicadores. ....	113
8.6.4.	Metodología para la generación de indicadores .....	118
8.7.	Consultoría organizacional - Comunicación gerencial .....	146
8.7.1.	Enfoque de gestión de comunicaciones .....	147
8.7.2.	Dificultades en la gestión de comunicaciones .....	148
8.7.3.	Requisitos de comunicación interesados.....	148
8.7.4.	Partes Interesadas (Stakeholders):.....	149
8.7.5.	Matriz de Interés-Poder:.....	150
8.7.6.	Expectativas de Q1/Q2: .....	150
8.7.7.	Funciones. ....	151
8.7.8.	Métodos y tecnologías de comunicación. ....	155
8.7.9.	Matriz de comunicaciones .....	155

8.7.10.	Diagrama De Flujo De Comunicación:.....	159
8.7.11.	Directrices para las reuniones .....	160
8.7.12.	Estándares de la comunicación .....	160
8.7.13.	El proceso de escalado de la organización.....	161
8.7.14.	Glosario de terminología de comunicación.....	163
8.8.	Mejora Continua .....	164
8.8.1.	Propuesta de mejora continua para supermercado ECO .....	165
8.8.2.	Implementación de las 5S para supermercado ECO.....	165
8.9.	Conclusiones y recomendaciones .....	168
8.9.1.	Conclusiones .....	168
8.9.2.	Recomendaciones.....	169
	Referencias.....	170

## Listado de tablas

<i>Tabla 1 Caracterización del proceso de compras. (elaboración propia)</i> .....	32
<i>Tabla 2 Caracterización del proceso de almacenamiento. (elaboración propia)</i> .....	36
<i>Tabla 3 Caracterización del proceso de selección de proveedores. (elaboración propia)</i> .....	39
<i>Tabla 4 Caracterización del proceso de ventas. (elaboración propia)</i> .....	42
<i>Tabla 5 Caracterización del proceso de sistemas informáticos. (elaboración propia)</i> .....	45
<i>Tabla 6 Inventario de procesos macro proceso: Compras. (elaboración propia)</i> .....	46
<i>Tabla 7 Inventario de procesos macro proceso: Almacenamiento. (elaboración propia)</i> .....	47
<i>Tabla 8 Inventario de procesos macro proceso: Selección de proveedores. (elaboración propia)</i> .....	47
<i>Tabla 9 Inventario de procesos macro proceso: Ventas. (elaboración propia)</i> .....	48
<i>Tabla 10 Inventario de procesos macro proceso: Sistemas Informáticos. (elaboración propia)</i> .....	49
<i>Tabla 11 Descripción del Cliente (elaboración propia)</i> .....	51
<i>Tabla 12 Perfil del consumidor. (elaboración propia)</i> .....	56
<i>Tabla 13 Tabulación pregunta 1. (elaboración propia)</i> .....	60
<i>Tabla 14 Tabulación pregunta 2. (elaboración propia)</i> .....	61
<i>Tabla 15 Tabulación pregunta 3. (elaboración propia)</i> .....	62
<i>Tabla 16 Tabulación pregunta 4. (elaboración propia)</i> .....	63
<i>Tabla 17 Tabulación pregunta 4. (elaboración propia)</i> .....	64
<i>Tabla 18 Tabulación pregunta 7 (elaboración propia)</i> .....	66
<i>Tabla 19 Tabulación pregunta 8 (elaboración propia)</i> .....	67
<i>Tabla 20 Tabulación pregunta 9 (elaboración propia)</i> .....	68
<i>Tabla 21 Tabulación pregunta 10 (elaboración propia)</i> .....	69
<i>Tabla 22 Tabulación pregunta 11. (elaboración propia)</i> .....	70
<i>Tabla 23 Plan de acción (elaboración propia)</i> .....	72
<i>Tabla 24 Diagnóstico modelo EFQM</i> .....	80
<i>Tabla 25 Tipo de hallazgos</i> .....	86
<i>Tabla 26 Tratamiento de hallazgos (elaboración propia)</i> .....	88
<i>Tabla 27 Lista de chequeo (elaboración propia)</i> .....	99
<i>Tabla 28 Acta de apertura (elaboración propia)</i> .....	101
<i>Tabla 29 Cuadro De Mando De Control (elaboración propia)</i> .....	145
<i>Tabla 30 Matriz de interés – poder (elaboración propia)</i> .....	150
<i>Tabla 31 Esquema de Q1/Q2 (elaboración propia)</i> .....	150
<i>Tabla 32 Directorio del equipo de proyecto (elaboración propia)</i> .....	154
<i>Tabla 33 Matriz de comunicación (elaboración propia)</i> .....	158
<i>Tabla 34 Escalado de la comunicación (elaboración propia)</i> .....	162
<i>Tabla 35 Glosario de terminología de comunicación (elaboración propia)</i> .....	163
<i>Tabla 36 Modelo 5S (elaboración propia)</i> .....	167

## Listado de ilustraciones

Ilustración 1 Descripción del problema.	13
Ilustración 2 Mapa de procesos. Creación propia	27
<i>Ilustración 3 Gráfico pregunta 1.</i>	61
<i>Ilustración 4 Grafico pregunta 2.</i>	62
Ilustración 5 Grafico pregunta 3.	63
<i>Ilustración 6 Grafico pregunta 4.</i>	64
<i>Ilustración 7 Grafico pregunta 5.</i>	65
<i>Ilustración 8 Grafico pregunta 6.</i>	66
<i>Ilustración 9 Grafico pregunta 7.</i>	67
<i>Ilustración 10 Grafico pregunta 8.</i>	68
<i>Ilustración 11 Grafico pregunta 9.</i>	69
<i>Ilustración 12 Grafico pregunta 10.</i>	70
<i>Ilustración 13 Grafico pregunta 11.</i>	71
<i>Ilustración 14 Grafico pregunta 12</i>	71
Ilustración 15 Esquema partes interesadas	149
Ilustración 16. Diagrama De Flujo De Comunicación	159

## **Introducción**

La calidad ha trascendido a través del tiempo buscando el grado de excelencia de algo, y adquiriendo compromiso con el mejoramiento continuo, por lo tanto, Supermercados Eco no quiere ser la excepción y con la ayuda de todo un equipo humano direccionado por la alta gerencia y sus respectivas áreas encargadas quiere implementar un sistema de calidad acorde a las normas internacionales de calidad.

Basado en fundamentos de calidad encontramos una serie de fases durante este proyecto de implementación que ayuda a identificar muchos procesos mediante una dinámica estructural que permite cumplir con las metas y objetivos trazados en la organización y conllevan a tener éxito, excelentes resultados, desempeños efectivos y reducción de costos.

Teniendo en cuenta el diagnóstico y propuestas para implementar un sistema de calidad bajo lineamientos de la NTC ISO 9001:2015 siendo esto una decisión estratégica que facilite oportunidades de mejora y aumentar la satisfacción del cliente y disminuyendo riesgos.

Durante las fases expuestas en el ciclo de vida de este proyecto veremos el enfoque de los procesos que incorpora el ciclo PHVA permitiendo a Supermercados Eco, que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente para que las oportunidades de mejora se determinen y se cumplan.

## Resumen

Supermercados Eco S.A.S, es una empresa familiar ubicada en la ciudad de Bogotá que nació en el año 2002. Se dedica a la comercialización de víveres y abarrotes al por mayor y al detal, cuenta con 10 sucursales y está afiliada a la cooperativa Cooratiendas. Esta empresa ha tenido un crecimiento muy favorable lo que hace que se vea en la necesidad de implementar un sistema de gestión de la calidad para mejorar sus procesos, esto con el fin de trabajar cada día en la mejora continua de sus procesos y ubicarse como una de las principales cadenas de supermercados a nivel nacional.

El presente documento expone los alcances y productos del proceso de investigación desarrollado a la empresa en mención. En el momento que se hace el primer acercamiento a la empresa se establece un diagnóstico sobre sus procesos, por medio del cual se pueden identificar oportunidades de mejora con la implementación de un sistema de gestión de la calidad.

Uno de los resultados que arroja esta investigación, es la caracterización de los procesos para las áreas de compras, almacenamiento, selección de proveedores, ventas y sistemas informáticos. También se realizó la segmentación de mercado que permite identificar sus clientes potenciales y desarrollar estrategias comerciales teniendo en cuenta los fundamentos del Neuromarketing para lograr fidelizar cada día más clientes.

### **Palabras claves:**

Supermercado, gestión, mejora.

## **1. Contextualización De La Empresa**

### **1.1. Ubicación**

Supermercados Eco SAS, se encuentra ubicado en la ciudad de Bogotá D.C., la sede administrativa está en la carrera 32 A No 24 -28 Barrio Gran América y las sucursales al sur de la ciudad.

### **1.2. Tamaño**

Supermercados Eco SAS cuenta con 9 sucursales ubicadas en los barrios Timiza, Kennedy, Patio Bonito, Mandalay, Salitre, Capellanía, Villa Claudia, Normandía y Gran América. Su equipo de trabajo está conformado por 150 colaboradores entre operarios y administrativos.

### **1.3. Portafolio de productos**

Los productos que componen el portafolio de Supermercados Eco SAS, son todos los relacionados con la canasta familiar, productos de aseo personal, aseo general, abarrotes, frutas, verduras, carnes de pollo, de res, de cerdo, licores, entre otros.

### **1.4. Breve historia**

Supermercados ECO SAS, es una empresa familiar que inició en el año 2002 en cabeza del Señor Pedro Riberto Angarita Higuera. Joven emprendedor que llegó a la ciudad de Bogotá desde el municipio de Covarachia Boyacá.

Don Pedro unió esfuerzos con su esposa para iniciar labores en un pequeño local ubicado en el barrio Muzu al sur de la capital del país. Al ver que este local quedaba pequeño para lograr sus propósitos de expandirse, se pusieron a la tarea de buscar un lugar más amplio para trasladar su empresa; es en ese momento donde se inaugura el primer local ubicado en el barrio Timiza dando así el primer paso para lograr sus propósitos.

Al ver la posibilidad de crecer empresarialmente, Don Pedro le plantea a su hermano la idea de abrir una sucursal en el barrio Kennedy central, de tal forma que meses después se logra inaugurar la segunda sucursal de Supermercados ECO.

Esto no deja conforme al joven empresario, sino que lo incita a continuar con su crecimiento y les propone a sus hermanas que se unan a este proyecto y así es como surgen los supermercados ECO SAS, los cuales cuentan ya con 9 sucursales en la ciudad de Bogotá.

## **2. Políticas de la empresa**

### **2.1. Misión**

“Trabajamos para prestar un excelente, cálido y oportuno servicio, satisfaciendo las necesidades mediante experiencias de compra memorables, ofreciendo una relación justa entre precio calidad y servicio, en un ambiente familiar buscando que el cliente siempre regrese a nuestra empresa.” (Supermercados Eco SAS, 2014)

### **2.2. Visión.**

“Al año 2020 nuestra empresa será la cadena de supermercados de conveniencia y cercanía, reconocida por ser la más dinámica y competitiva, teniendo como diferenciador un excelente servicio; con surtido adecuado en abarrotes, fruver, carnes y panadería, buscando siempre velar por el bienestar de nuestros clientes, proveedores, empleados, accionistas y la comunidad en general.” (Supermercados Eco SAS, 2014)

### **2.3. Valores Corporativos.**

- La Honestidad: Valor o Cualidad humana por la que la persona se determina a elegir actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia, guía de los actos con sinceridad y transparencia, cumpliendo con los compromisos y obligaciones adquiridos.
- El Respeto: Significa valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad. El respeto se acoge siempre a la verdad valorando diferencia de opiniones y actitudes de los demás. El respeto es la esencia de las relaciones humanas. El respeto es garantía de transparencia.
- La Responsabilidad: Es un valor, que se manifiesta a través de la preocupación de responder a los deberes adquiridos conscientemente. Implica el buen uso de la libertad, y hacerse cargo de los propios actos. Refleja el respeto hacia los demás y hacia sí mismo.

- **Coherencia:** Actitud lógica, constante y consecuente entre las ideas, las palabras y los actos.
- **El Trabajo en Equipo:** Manifestar ayuda incondicional y compañerismo en las relaciones con el equipo de trabajo siempre enfocado hacia el logro de un objetivo común.  
(Supermercados Eco SAS, 2014)

### **3. Descripción del problema**

La empresa Supermercados ECO SAS, tiene necesidad de organizar los departamentos de inventarios y compras, ya que son procesos críticos para la empresa y presentan fallas en su ejecución.

La problemática que se presenta en el departamento de inventarios es que, pese a que se realizan conteos de mercancía semanales, los productos se encuentran en saldos negativos o cifras superiores a las del inventario físico, por tal motivo no es posible confiar en la información arrojada por el sistema de control de inventarios.

Esta situación afecta directamente el proceso de compra centralizada puesto que lo hace más largo y se presentan reproceso, ya que para lograr realizar una compra hay que recurrir a los puntos de venta para que realicen un conteo de la mercancía que se necesita comprar y esto le retrasa las labores del punto de venta tanto como del departamento comercial. A continuación, se representa la problemática en la figura No. 1.

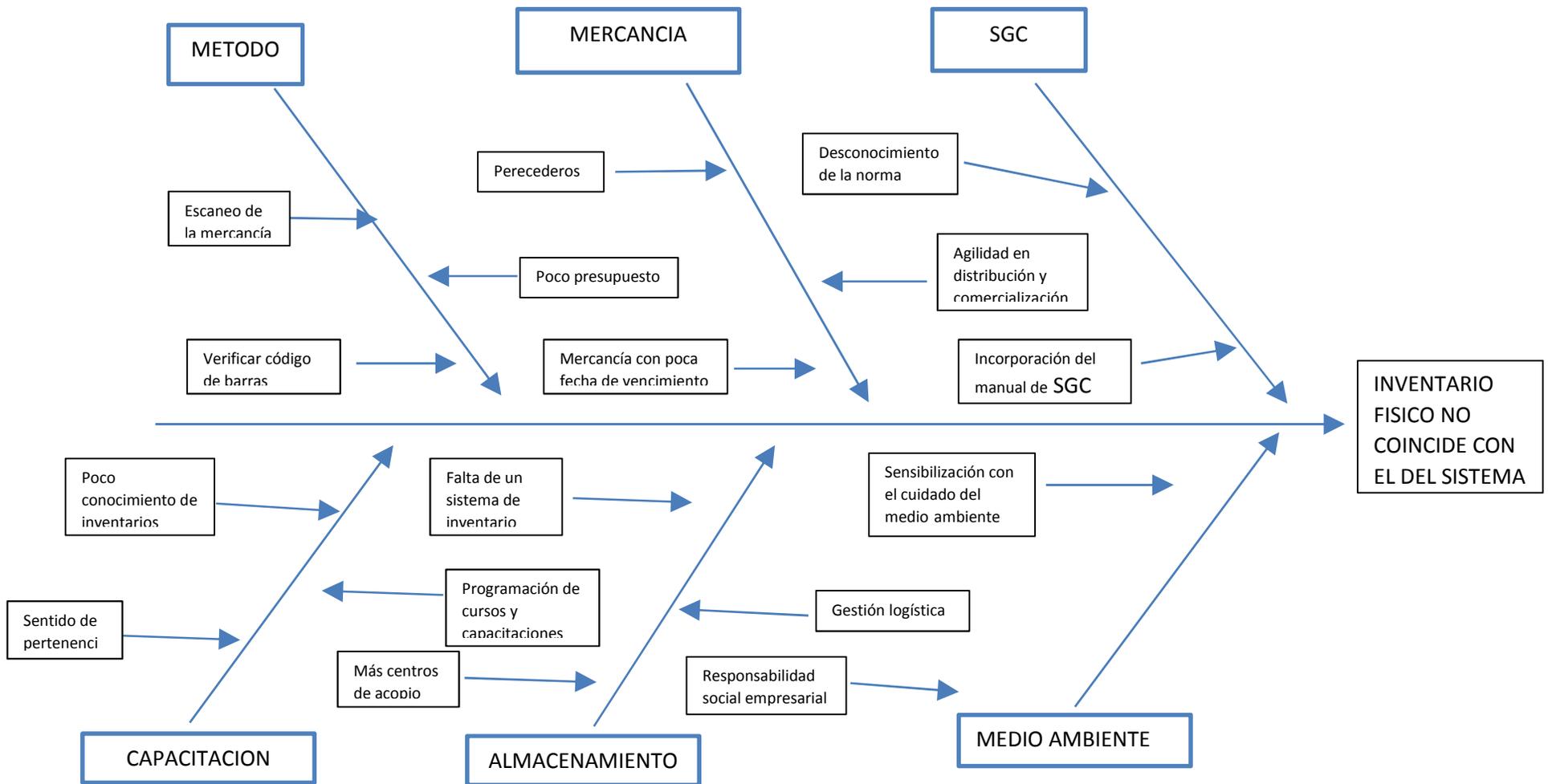


Ilustración 1 Descripción del problema. (Elaboración propia)

### **3.1. Antecedentes**

En base a la recolección de información y manejo interno de los productos los inventarios ha sido una problemática que ha llevado la organización en los últimos dos años ya que no refleja el inventario real con el inventario consignado en el sistema.

Buscando determinar la viabilidad de tener un inventario con un modelo de control y modelo de registro; se procedió a la realización de una investigación de cantidades detalladas de cada uno de los productos, donde se analizaron variables cuantitativas y de posicionamiento para de esta forma determinar si el inventario cuenta con la aceptación de un modelo de gestión de calidad.

El presente trabajo investigativo, pretende desarrollar la implementación de un sistema de gestión de calidad en el departamento de inventarios de la empresa Supermercados ECO SAS, basándose en los requisitos establecidos por la Norma ISO 9001 de 2015.

El análisis investigativo indica cómo se encontraba dicha área antes de este proyecto, los impactos en la organización, y se finaliza con los resultados esperados con la implementación de esta propuesta.

El presente proyecto tiene como fin la caracterización de los procesos para la empresa Supermercados Eco, en busca de la mejora continua, la eficiencia, eficacia y efectividad de cada proceso. Generándole a la organización rentabilidad, productividad y competitividad.

Teniendo en cuenta que la meta de un Sistema de Gestión de Calidad es lograr la satisfacción total del cliente a través del cumplimiento de sus requisitos y que al referirnos a cliente se incluye tanto el externo como el interno, es necesario desarrollar los procesos de forma eficaz.

Los costos de mantenimiento se ven asociados se ven determinados por la permanencia de las unidades de un lugar determinado para ello en función de tiempo debido a que las sucursales quedan en distintos sectores de la ciudad, cada producto representa un costo de manipulación en los procesos de recepción, almacenamiento, inspección y despacho. Costos de servicio de stock de la mercancía como son seguros, impuestos, ya que puede ser un proceso de pérdida de ventas e incumplimiento de contratos

### **3.2. Pregunta problema**

¿Cómo afecta la falta de un Sistema de Gestión de la Calidad en el desarrollo adecuado de los procesos de la empresa Supermercados ECO S.A.S.?

## **4. Objetivos**

### **4.1. General**

Desarrollar la propuesta de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, que permita caracterizar y estandarizar los procesos basado en los parámetros de la Norma ISO 9001 de 2015.

### **4.2. Específicos**

- Realizar un diagnóstico inicial que permita observar la situación actual de la empresa en relación a la Norma ISO 9001 de 2015.
- Planear el sistema de gestión de la calidad mediante el establecimiento de las políticas y objetivos de calidad.
- Realizar el diseño documental siguiendo los requerimientos de la Norma ISO 9001: versión 2015.

## **5. Justificación**

El presente proyecto se realiza bajo la necesidad de crear un sistema de gestión de la calidad, que permita tener un mejor planteamiento de los procesos a la hora de la gestión de compras de supermercado, generando procesos y utilidades, esto lleva a que el inventario final concuerde con el que se refleja en el sistema.

Se realizara implementando un trabajo investigativo y exploratorio desde clientes hasta proveedores, donde el departamento de compras con sus respectivas áreas tanto de departamento comercial como orden de compra, es por esto que se identifica la necesidad de desarrollar un sistema, generando control y la implementación de una auditoria interna para concientizar a los clientes internos, empleados, alta dirección de la causa y el objetivo que tiene la empresa para llegar a cumplir con un sistema de calidad óptimo.

## **6. Marco Teórico**

### **6.1. Sistema De Gestión De La Calidad**

#### **6.1.1. Definición de la Calidad.**

Para desarrollar un Sistema de Gestión de la Calidad, es de vital importancia definir la calidad correctamente. Según como lo define Juran no es válido hacer una definición breve puesto que puede considerarse según su concepto en una trampa.

De acuerdo a lo anterior y basándose en diferentes definiciones se puede citar el siguiente ejemplo, la calidad se define según la norma ISO 8402 como la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas implícitas; de esta manera coincide con la postura de Velasco (1997) que menciona que la calidad de un producto es capaz de satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor. Esto se debe lograr en el presente y en el futuro dado que los intereses del consumidor varían en el tiempo (JOSUE, 2001)

#### **6.1.2. Beneficios de los sistemas de Calidad**

La implementación de los sistemas de calidad ofrece los siguientes beneficios a la empresa (Cuatrecasas, 1999; Crosby, 1979; Merli, 1994; Enrick, 1989; Dolly, 2007):

- Identificar y eliminar metodologías deficientes de desempeño.
- Identificar y promover metodologías exitosas de desempeño.
- Asumir responsabilidad por los servicios y atención brindados.
- Brindar educación continuada y desarrollo del personal basados en necesidades específicas identificadas.
- Aumentar el grado de compromiso y responsabilidad del trabajador con la empresa.

- Favorecer la planificación, ejecución y evaluación de la mejora continua en el sistema.
- Disminuir los porcentajes de defectuosos en los productos terminados.
- Garantizar la fiabilidad del producto.
- Bajar el coste del producto final.
- Disminuir coste de reparación del producto postventa y/o de devolución.
- Permitir un flujo de fabricación más fluido.
- Aumentar la productividad en el sistema con el mayor rendimiento de los materiales.
- Aumentar la aceptación del cliente hacia los productos de la empresa.
- Aumentar la satisfacción del consumidor.
- Fortalecer la relación y la comunicación con los proveedores.
- Incrementar el rendimiento de los materiales.
- Disminuir y/o elimina el número de reproceso en el sistema.
- Reducir la cantidad de mermas o desperdicios del proceso productivo.
- Promover una estructura de entregas más rápidas y predecibles.
- Mejorar el prestigio de la empresa a nivel mundial.
- Ayudar a cumplir la normativa y requisitos del mercado.

### **6.1.3. Normas de la Serie ISO 9000**

Las Normas de Serie ISO 9000 son, según López (2006), un conjunto de normas y directrices internacionales que permiten la implantación de un sistema de gestión de la calidad, el cual posee una reputación global. Estas aparecieron en 1987, y se conforman de tres documentos básicos:

- ISO 9000.- Sistemas de Gestión de la Calidad: Conceptos y vocabulario. Describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología (López, 2006).
- ISO 9001.- Sistemas de Gestión de la Calidad: Requisitos. Especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad, los cuales son aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos

de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y cuyo objetivo sea aumentar la satisfacción del cliente (López, 2006).

- ISO 9004.- Sistemas de Gestión de la Calidad: Guía para llevar a cabo la mejora.

Proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes, y de otras partes interesadas (López, 2006).

La Norma ISO 9001 se orienta a los requisitos de la organización y su mejora continua; mientras que, la Norma ISO 9004 proporciona recomendaciones para llevar a cabo la mejora antes mencionada.

#### **6.1.4. Norma ISO 9001:2015**

ISO 9001 es una norma de sistemas de gestión de la calidad (SGC) reconocida internacionalmente. La norma ISO 9001 es un referente mundial en SGC, superando el millón de certificados en todo el mundo. Es aplicable a cualquier organización – independientemente de su tamaño y ubicación geográfica. Una de las principales fortalezas de la norma ISO 9001 es su gran atractivo para todo tipo de organizaciones. Al centrarse en los procesos y en la satisfacción del cliente en lugar de en procedimientos, es igualmente aplicable tanto a proveedores de servicios como a fabricantes.

Los sectores internacionales siguen centrando sus esfuerzos en la calidad, con SGC específicos derivados de la norma ISO 9001, aplicables a los sectores de la automoción, aeroespacial, defensa y medicina.

Teniendo en cuenta que es necesario que todas las empresas cuenten con un Sistema de Gestión de Calidad, que le permita estar en mejora continua para lograr satisfacer los requerimientos del cliente externo e interno.

Para alcanzar estos objetivos es necesaria la implementación de procesos que estén acorde a las necesidades del cliente. Dichos procesos involucran a todos los integrantes de la organización y requieren de su compromiso y participación.

A continuación, se hace referencia a la norma ISO 9001 de 2015, la cual establece los requisitos para alcanzar la certificación de un Sistema de Gestión de Calidad, en relación a este tema algunos autores han expresado su concepto como el siguiente.

La norma ISO 9001 describe los conceptos y los principios fundamentales de la gestión de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

La organización quiere ser más objetivo en busca de nuevas estrategias y criterios que ayuden a la solución de esta problemática, teniendo un análisis más detallado llegando a encontrar nuevas estrategias mediante el trabajo en equipo en conjunto con operarios directamente involucrados y la alta dirección” (Gestipolis, 2002).

Uno de los pilares de la organización es nuestro sistema de inventarios en cuál es la base para la distribución y comercialización de la mercancía de supermercados ECO.

## **7. Metodología**

### **7.1. Tipo de investigación**

Parte de un modelo teórico basado en la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en una investigación profunda y analítica de la empresa y partiendo de la descripción del problema basado en un estudio al departamento de compras permitiendo una flexibilidad en el proceso de realización de la investigación gracias a la utilización de datos recolectados y sin separarse del contexto de la organización permitiendo trabajar aspectos técnicos y metodológicos.

Gracias a la implementación de estos casos de estudio favorecen la sistematización de los procedimientos y ofreciendo múltiples posibilidades de construir un modelo adaptado y flexible.

El desarrollo de la implementación parte de una serie de casos de estudio mediante módulos de calidad basados en la norma ISO 9001:2015 donde vemos desde la caracterización del cliente, encuestas de satisfacción, resolución de problemas hasta un programa y plan de auditoría.

Basado en una serie de fuentes de evidencia con datos recolectados y analizados uno a uno para cumplir con el objetivo planteado.

### **7.2. Fases y/o etapas del proyecto**

A continuación, se mencionan las diferentes fases de cada módulo el cual esta complementado de cuadros, graficas, encuestas etc.

- Fase 1, Diseño y gestión de procesos.

En esta etapa se realiza una descripción mediante un diagnóstico basado en la gestión de procesos y la aplicabilidad en la empresa objeto de estudio. Además, se elabora un mapa de procesos con la descripción conceptual y la manera como se definen en la organización. Por último, se realiza una caracterización de los 5 procesos con una descripción breve y la importancia dentro del SGC con su respectiva estructura basada en el ciclo PHVA.

- Fase 2, Neuromarketing.

Esta fase está compuesta por la caracterización de los clientes para definir el instrumento de evaluación de percepción creando un diseño de instrumentos; Un diseño de encuesta con una recopilación de datos que nos permite ver la aplicabilidad de cómo está orientada para llegar a analizar resultados de encuesta y así poder crear un plan de acción de mejoras y algunas recomendaciones basado en la necesidad y satisfacción del cliente

- Fase 3, Excelencia directiva

Encontramos un análisis de la organización de acuerdo a los modelos de gestión de excelencia, está el modelo EFQM basado en la inspiración, integridad y futuro sostenible este último basado en el factor social, económico y ambiental donde las tres juegan un papel importante para llegar al ÉXITO eficaz, eficiencia y efectivo; Por último, encontramos un marco de evaluación con resultados y desempeños.

- Fase 4 Calidad y Responsabilidad social.

Basado en la norma ISO 26000 identificamos y comprendemos los principios y elementos de la RSE con aspectos de inclusión al contexto global actual; Nuestra empresa desde una ética empresarial con una calidad de vida y comprometidos con el medio ambiente y el compromiso con la comunidad; Veremos la propuesta de valor del supermercado ECO.

- Fase 5 Verificación estratégica de la calidad.

La norma ISO 9001:2015 juega un papel importante en el SGC como modelo a seguir a implementarse mediante el modelo de auditoria con la ayuda de la norma ISO 19011:2012 directrices para una auditoria; Implementamos una auditoria de primera parte ya que es una auditoria interna; Encontramos los formatos establecidos y recomendados desde el programa de auditoria, plan de auditoria, check list, Acta de apertura y cierre y el informe de auditoría.

- Fase 6 Seguimiento y medición de la calidad

Análisis detallado al seguimiento y medición de los indicadores de la organización desde su aspecto, justificación, técnica de metodología y periodicidad mediante algunas matrices para saber que funciones, resultados y metas dispone la organización. Cada indicador de gestión requiere tener un diagnóstico de eficacia, eficiencia y efectividad mediante una caracterización de cada uno de los cinco procesos principales que maneja supermercado ECO; También vemos como una gestión bien hecha desde el ciclo PHVA motiva procesos estandarizados con factores de la organización y con las personas involucradas nos lleva a tener unos factores de éxito en donde implementamos una ficha técnica, un mando de control y un tablero BSC para cada proceso.

- Fase 7 Consultoría organizacional- Comunicación gerencial

La consultoría es un servicio de asesoramiento profesional por personas capacitadas y calificadas que pone a la organización descubrir problemas de gestión para analizarlos y recomendar soluciones dentro de los componentes teóricos y profesionales sirve para resolver “la gestión de las comunicaciones”. En esta fase encontramos un enfoque, dificultades con ciertos requisitos de la caracterización de procesos donde se encuentran las partes interesadas (stakeholders) con una matriz de interés poder y un cuadro de expectativas Q1/Q2.

El escenario actual y el escenario futuro del supermercado está enfocado en una mejora de comunicación aumentando el intercambio de canales para aumentar la fluidez y disminuir el error, identificamos los principales actores de esta gestión de comunicación

donde se destacan el patrocinador, actores claves, junta de control de cambios, cliente, director del proyecto, equipo del proyecto, comité de dirección y responsable técnico. Encontramos un directorio del equipo donde es más fácil contactarse con los principales actores del proyecto, matriz de comunicación, flujo de comunicación, directrices de las reuniones, proceso de escalado de la organización y un glosario de terminología.

- Fase 8 Mejora continua

Toda organización necesita un cambio beneficioso buscando estabilizar sus procesos y la posibilidad de una posible mejora, supermercado ECO ha crecido los últimos años, ha expandido sus sucursales en distintos puntos de la ciudad por eso es necesario enfocar un análisis de los procesos llevados a cabo, junto con la alta dirección personal involucrado y las partes interesadas queremos lograr una mejora continua mediante acciones correctivas y preventivas y así lograr la satisfacción de los miembros y de nuestros clientes; En esta fase hablaremos de como mediante el ciclo PHVA, método kaizen y el método de las 5S llegamos a tener una propuesta de valor utilizando la herramienta más importante con cada proceso realizado en el supermercado

## **8. Desarrollo Del Proyecto**

### **8.1. Diseño y gestión de procesos.**

Para una organización es muy importante tener claro cuáles son las necesidades y expectativas de sus clientes, por ello la gestión de procesos facilita la identificación de los requisitos de un producto o servicio para lograr los objetivos establecidos.

La gestión de procesos permite que las funciones de cada uno de los integrantes de la organización estén claramente definidas, facilitando el desarrollo de las actividades y crea en cada colaborador sentido de pertenencia en el proceso y que hace parte fundamental de la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior cabe resaltar que la aplicación de este modelo para Supermercados ECO SAS, ayudara a formalizar cada uno de los procesos desarrollados en la empresa, eliminando los reproceso que hacen que las actividades de cada área sean más lentas y permita desarrollar un modelo de mejora continua que impulse la organización a la excelencia empresarial.

#### **8.1.1. Mapa de procesos**

Se puede definir un mapa de procesos como una representación gráfica donde se describen las actividades de planeación, autoevaluación y mejoramiento continuo como bases para el direccionamiento estratégico de la organización, previa identificación de las necesidades y requisitos de los clientes.



Ilustración 2 Mapa de procesos. (Elaboración propia).

### **8.1.2. Caracterización de procesos**

La caracterización de un proceso consiste en describir cada uno de los componentes y factores que hacen parte de un proceso, realizando una planificación del ¿cómo?, el ¿para qué? Y el ¿Por qué? del proceso, que permite finalmente medir los resultados apuntando a la mejora continua.

8.1.2.1. *Formato De Caracterización De Procesos*

		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		Código Formato	
					Versión:001
					Página 1 de 2
<b>PROCESO</b>	COMPRAS		RESPONSABLE	Líder comercial – Asistente comercial	
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Realizar la gestión de compra para conseguir los bienes y servicios que requiere para su operación y que son producidos o prestados por terceros.		ALCANCE	Recepción de la requisición de hasta realizar la compra.	
<b>TIPO DE PROCESO</b>			Proceso Misional		
<b>PLANEAR</b>	PROVEEDORES		ACTIVIDADES	CLIENTES	
	Puntos de venta		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar la requisición de compra y</li> </ul>	Administradores y sub administradores de los puntos.	

	INSUMOS	enviarla al departamento comercial.	PRODUCTO/SERVICIO
	Requisición de compra		Plan de compra
<b>HACER</b>	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Departamento Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contactar a los proveedores y negociar los precios para realizar la compra de la mercancía.</li> </ul>	Administradores y sub administradores de los puntos.
	INSUMOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer las condiciones comerciales para la finalmente realizar la compra.</li> </ul>	PRODUCTO/SERVICIO
	Plan de compras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la orden de compra y enviarla al proveedor.</li> </ul>	Orden de compra
<b>VERIFICAR</b>	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Departamento comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar las cantidades y las condiciones pactadas en la negociación.</li> </ul>	Administradores y sub administradores de los puntos
	INSUMOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confirmar que los tiempos de entrega se cumplan.</li> </ul>	PRODUCTO/SERVICIO
	Orden de compra		Orden de compra
<b>ACTUAR</b>	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Departamento comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confirmar la entrega de la mercancía, corregir errores que se puedan haber</li> </ul>	Administradores y sub administradores de los puntos
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO

	Orden de compra	<p>cometido.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar que la mercancía llegue a los puntos de venta. Evaluar el cumplimiento del proveedor.</li> <li>• Documentar acciones correctivas y preventivas tendientes a mejorar el proceso.</li> </ul>	Compra finalizada
<b>RECURSOS</b>	<b>DOCUMENTOS</b>	<b>REGISTROS</b>	
<p><b>Correo electrónico, Excel, computador, teléfono celular</b></p>	<p>Fichas técnicas de mercancía, Requisición de compra, fichas de proveedores, orden de compra,</p>	<p>Procedimientos de identificación y selección de proveedores, fichas técnicas donde se relacionen las características del producto, procedimientos de compras, procedimientos de recepción, identificación y almacenamiento de mercancía, procedimientos de evaluación de proveedores, procedimientos de control de inventarios.</p>	
<b>REQUISITOS ISO 9001:2015</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>REQUISITOS LEGALES</b>	

<p><b>4. Contexto de la organización</b></p> <p><b>4.2 comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas</b></p> <p><b>4.4. sistema de gestión de la calidad y sus procesos</b></p> <p><b>6. planificación</b></p> <p><b>7 apoyo</b></p> <p><b>8.1. Planificación y control operacional</b></p> <p><b>9. evaluación del desempeño</b></p>	<p>Tiempo de aprovisionamiento de mercancía, porcentaje de disconformidad en la entrega de la mercancía</p>	<p>Registro INVIMA, tabla nutricional, código de barras.</p>
---	---	--

*Tabla 1 Caracterización del proceso de compras. (elaboración propia)*

		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		Código Formato	
					Versión:001
					Página 1 de 2
<b>PROCESO</b>	ALMACENAMIENTO	RESPONSABLE	Sub administradores de los puntos.		
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Prestar un servicio de recepción y entrega de mercancía a todas las sucursales de la empresa y apoyar la gestión de los inventarios.	ALCANCE	Recepción del pedido hasta la distribución a los almacenes		
<b>TIPO DE PROCESO</b>	Proceso misional				
<b>PLANEAR</b>	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES		
	Sub administrador	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación del manual de control de inventarios.</li> <li>Elaborar procedimiento de</li> </ul>	Sucursales, sub administradores de los puntos y Dpto. de inventarios.		
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO		

	Manuales de control de Inventarios	<p>instructivo de bajas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del cronograma de inventarios físicos</li> </ul>	Manual de control de inventarios
<b>HACER</b>	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Sub administrador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresar los productos al sistema.</li> <li>• Organización de los productos en posición de almacenamiento.</li> </ul>	Sucursales, sub administradores de los puntos y Dpto. de inventarios.
	INSUMOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Almacenar los productos en área de reserva o de recuperación rápida.</li> </ul>	PRODUCTO/SERVICIO
	Manual de control de inventarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar el comportamiento de los consumos de los puntos de venta.</li> <li>• Hacer solicitudes de compra de mercancía para los puntos de venta.</li> <li>• Ingresar a los almacenes los artículos adquiridos.</li> <li>• Realizar las salidas de la mercancía alimentando la información en el sistema.</li> <li>• Evaluación de proveedores</li> </ul>	Informe de gestión de inventarios

<b>VERIFICAR</b>	<b>PROVEEDORES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>CLIENTES</b>
	Sub administrador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención y disponibilidad para el ejercicio de la auditoria</li> <li>• Comprobar las cantidades de mercancía recibida.</li> <li>• Verificar que la mercancía se distribuya a los almacenes en el menor tiempo posible.</li> </ul>	Sucursales, sub administradores de los puntos y Dpto. de inventarios.
	<b>INSUMOS</b>		<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>
	Informe de gestión de inventarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar que se cumpla lo establecido en el manual de gestión de inventarios</li> </ul>	Plan de mejoramiento
<b>ACTUAR</b>	<b>PROVEEDORES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>CLIENTES</b>
	Sub administrador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un plan de mejora</li> <li>• Ejecutar las correcciones para garantizar la mejora continua</li> <li>• Documentar acciones correctivas y preventivas tendientes a mejorar el proceso.</li> </ul>	Sucursales, sub administradores de los puntos y Dpto. de inventarios.
	<b>INSUMOS</b>		<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>
	Plan de mejoramiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la evaluación de</li> </ul>	Control y seguimiento al plan de mejoramiento

	proveedores		
<b>RECURSOS</b>	<b>DOCUMENTOS</b>	<b>REGISTROS</b>	
<b>Humano, físico, técnicos, económicos,</b>	Manual de control de inventarios, manual de control interno, plan de mejora	Control de inventario, inventarios cíclicos, Formatos de ingreso de mercancía, reportes de traspaso de mercancía, reportes de bajas de mercancía	
<b>REQUISITOS ISO 9001:2015</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>REQUISITOS LEGALES</b>	
<b>6. planificación</b> <b>8.1 planificación y control operacional</b> <b>8.5 producción y provisión de servicios</b> <b>9.2 Auditoria interna</b> <b>10.3 Mejora continua</b>			

*Tabla 2 Caracterización del proceso de almacenamiento. (elaboración propia)*

	<b>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</b>		<b>Código Formato</b>
			Versión:001
			Página 1 de 2

PROCESO	SELECCIÓN DE PROVEEDORE	RESPONSABLE	JEFE DE COMPRAS
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Establecer relaciones comerciales que permitan adquirir de manera oportuna los bienes para garantizar el adecuado funcionamiento de los puntos de venta	ALCANCE	Desde contactar posibles proveedores hasta establecer relaciones comerciales
<b>TIPO DE PROCESO</b>	Proceso estratégico		

	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
<b>PLANEAR</b>	Todos los proveedores de mercancía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las necesidades de mercancía a comprar</li> <li>• Formular y registrar el plan de compras</li> </ul>	Gerencia, Administradores, puntos de venta
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	Solicitudes de mercancía internos		Plan de compras

<b>HACER</b>	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Proveedores de mercancía	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar la selección, evaluación y reevaluación de proveedores</li> <li>Elaborar órdenes de compra</li> <li>Realizar seguimiento a los servicios contratados.</li> </ul>	Gerencia, Administradores, puntos de venta
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	Plan de compras		Registro de Evaluación de proveedores.
<b>VERIFICAR</b>	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Proveedores de mercancía	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar reevaluación periódica de proveedores.</li> <li>Verificar cumplimiento de los objetivos.</li> </ul>	Proveedores
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	Registro y evaluación de proveedores		Registro de verificación de proveedores
<b>ACTUAR</b>	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Proveedores de mercancía	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar el resultado de la evaluación y reevaluación de proveedores.</li> <li>Ejecutar las correcciones para garantizar la mejora continua</li> <li>Documentar acciones correctivas y preventivas tendientes a mejorar el</li> </ul>	Proveedores
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	Registro de verificación de proveedores		Registro de verificación de proveedores

		proceso.	
RECURSOS	DOCUMENTOS	REGISTROS	
<b>Humano, físico, técnicos, económicos,</b>	Manual de funciones y responsabilidades, plan de compras, requisitos de un proveedor	Hoja de vida del proveedor, cotizaciones, documentos legales del proveedor, Orden de compra, actas de compra, facturas de compra.	
REQUISITOS ISO 9001:2015	INDICADORES	REQUISITOS LEGALES	
<b>4. Contexto de la organización</b> <b>4.2 comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas</b> <b>4.4. sistema de gestión de la calidad y sus procesos</b> <b>6. planificación</b> <b>7 Apoyo</b>			

*Tabla 3 Caracterización del proceso de selección de proveedores. (elaboración propia)*

	<b>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</b>		<b>Código Formato</b>
			Versión:001
			Página 1 de 2

PROCESO	Ventas	RESPONSABLE	Líder comercial
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Identificar nuevos mercados para los productos, lo cual genera crecimiento para la empresa.	ALCANCE	Desde la planeación y diseño de las estrategias de mercadeo y comercialización hasta garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos.
<b>TIPO DE PROCESO</b>	Proceso Apoyo		

	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
<b>PLANEAR</b>	Cientes en general	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proponer a la gerencia y comité de Socios las estrategias de mercadeo para comercializar los productos</li> </ul>	Cientes en general
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir la estrategia comercial de</li> </ul>

	Estrategia comercial	acuerdo al tipo de producto	
<b>HACER</b>	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Cientes en general	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr ofertas de los productos seleccionados.</li> <li>• Realizar campañas para la promoción de los productos.</li> <li>• Segmentación de los clientes.</li> <li>• Fidelización de clientes con premios por las compras</li> <li>• Realizar encuestas a los clientes.</li> </ul>	Cientes en general
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	Estrategias de ventas		Proceso de resultados
PROVEEDORES	ACTIVIDADES		CLIENTES
<b>VERIFICAR</b>	Cientes en general	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del proceso de mercadeo</li> <li>• Hacer seguimiento y control al plan de ventas.</li> <li>• Recopilar y analizar datos de las ventas para medir los resultados.</li> </ul>	Cientes en general
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	Proceso de resultados		Proceso de análisis de mejoramiento continuo

<b>ACTUAR</b>	<b>PROVEEDORES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>CLIENTES</b>
	Cientes en general		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar las correcciones para garantizar la mejora continua</li> <li>• Documentar acciones correctivas y preventivas tendientes a mejorar el proceso.</li> </ul>
	<b>INSUMOS</b>	PRODUCTO/SERVICIO	
	Proceso de análisis de mejora continua	Acciones correctivas	

<b>RECURSOS</b>	<b>DOCUMENTOS</b>	<b>REGISTROS</b>
<b>Humano, físico, técnicos, económicos,</b>	Plan de trabajo dpto. Comercial. Diseño de estrategias	Plan de trabajo dpto. Comercial. Diseño de estrategias
<b>REQUISITOS ISO 9001:2015</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>REQUISITOS LEGALES</b>
<b>4. Contexto de la organización</b> <b>4.2 comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas</b> <b>4.4. sistema de gestión de la calidad y sus procesos</b> <b>6. planificación</b> <b>7 apoyo</b>		

Tabla 4 Caracterización del proceso de ventas. (elaboración propia)

		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		Código Formato
				Versión:001
				Página 1 de 2
<b>PROCESO</b>	SISTEMAS INFORMATICOS	RESPONSABLE	Líder de Sistemas y asistente de sistemas	
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Asegurar la disponibilidad, actualización y optimización de las tecnologías informáticas a través de una prestación de servicio oportuna y eficaz.	ALCANCE	Desde la identificación de las necesidades y termina en la prestación de un servicio oportuno y eficaz	
<b>TIPO DE PROCESO</b>		Proceso Apoyo		
<b>PLANEAR</b>	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES	
	Todos los procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir y registrar todas las solicitudes de los usuarios.</li> <li>• Evaluar las necesidades tecnológicas.</li> <li>• Planear la prestación de servicios</li> </ul>	Todos los procesos	
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO	
	Estructura de la organización, Manual de funciones, políticas y objetivos de la calidad.		Plan de acción	
<b>H</b>	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES	

	Todos los procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestar los servicios asociados a los procesos</li> <li>• Realizar seguimiento a los procesos prestados.</li> <li>• Desarrollar o modificar sistemas de información corporativos</li> </ul>	Todos los procesos
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	Plan de acción		Reportes de prestación de servicios
<b>VERIFICAR</b>	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Sistemas informáticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar los servicios con no conformidad.</li> <li>• Realizar control y seguimiento a los procesos.</li> <li>• Realizar acciones de autoevaluación</li> <li>• Analizar riesgos</li> </ul>	Todos los procesos
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	Reporte de prestación de servicios		Proceso de Análisis de mejora continua
<b>ACTUAR</b>	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Sistemas informáticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar las correcciones para garantizar la mejora continua</li> <li>• Documentar acciones correctivas y preventivas tendientes a mejorar el</li> </ul>	Todos los procesos
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	Proceso de análisis de mejora continua		Proceso de mejora continua

		proceso.	
<b>RECURSOS</b>	<b>DOCUMENTOS</b>	<b>REGISTROS</b>	
<b>Humanos, físicos, software</b>	Solicitudes de los departamentos. Acciones de corrección Manuales de usuario	Solicitudes de los departamentos. Acciones de corrección Manuales de usuario	
<b>REQUISITOS ISO 9001:2015</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>REQUISITOS LEGALES</b>	
<b>4. Contexto de la organización</b> <b>4.2 comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas</b> <b>4.4. sistema de gestión de la calidad y sus procesos</b> <b>6. planificación</b> <b>7 apoyo</b> <b>7.1 Recursos</b> <b>7.2 Competencias</b> <b>7.4 Comunicación</b> <b>7.5 Información documentada</b>		Licencias de los programas Licencias de los equipos	

Tabla 5 Caracterización del proceso de sistemas informáticos. (elaboración propia)

## 8.1.2.2. Inventario de procesos

 <b>INVENTARIO DE PROCESOS</b>			
MACROPROCESO		PROCESOS ASOCIADOS	
CODIGO	DESCRIPCION	CODIGO	DESCRIPCION
C01	Compras	CA01	Determinar producto a comprar
		CA02	Estudio y selección de proveedores.
		CA03	Negociación
		CA04	Verificación del producto comprado

*Tabla 6 Inventario de procesos macro proceso: Compras. (elaboración propia)*

 <b>INVENTARIO DE PROCESOS</b>			
MACROPROCESO		PROCESOS ASOCIADOS	
CODIGO	DESCRIPCION	CODIGO	DESCRIPCION
AL01	Almacenamiento	AL-A01	Crear manual de control de inventario
		AL-A02	Elaboración de cronogramas de inventario físico
		AL-A03	Ingreso de los productos al sistema

		AL-A04	Organizar los productos en posición de almacenamiento.
AL01	Almacenamiento	AL-A05	Realizar las salidas de la mercancía alimentando la información en el sistema
		AL-A06	Analizar el resultado de la evaluación y reevaluaciones de los proveedores que distribuyen los artículos.

*Tabla 7 Inventario de procesos macro proceso: Almacenamiento. (elaboración propia)*

MACROPROCESO		PROCESOS ASOCIADOS	
CODIGO	DESCRIPCION	CODIGO	DESCRIPCION
SP01	SELECCIÓN DE PROVEEDORES	SPA01	Identificar las necesidades de mercancía a comprar
		SPA02	Realizar la selección, evaluación y reevaluación de proveedores
		SPA03	Realizar seguimiento a los servicios contratados.
		SPA04	Realizar solicitud de cotizaciones.
		SPA05	Realizar reevaluación periódica de proveedores.

*Tabla 8 Inventario de procesos macro proceso: Selección de proveedores. (elaboración propia)*



## INVENTARIO DE PROCESOS

MACROPROCESO		PROCESOS ASOCIADOS	
CODIGO	DESCRIPCION	CODIGO	DESCRIPCION
VNT01	VENTAS	VNTA01	Selección del mercado al que se va a dirigir el producto.
		VNTA02	Definir la estrategia comercial de acuerdo al tipo de producto
		VNTA03	Lograr ofertas de los productos seleccionados.
		VNTA04	Realizar campañas para la promoción de los productos.
		VNTA05	Realizar encuestas a los clientes.
		VNTA06	Ejecutar las correcciones para garantizar la mejora continua

Tabla 9 Inventario de procesos macro proceso: Ventas. (elaboración propia)



## INVENTARIO DE PROCESOS

MACROPROCESO		PROCESOS ASOCIADOS	
CODIGO	DESCRIPCION	CODIGO	DESCRIPCION
<b>SIST-INF01</b>	Sistemas informáticos	SIST-INFA-01	Recibir y registrar todas las solicitudes de los usuarios.
		SIST-INFA-02	Evaluar las necesidades tecnológicas.
		SIST-INFA-03	Evaluar las necesidades tecnológicas.
		SIST-INFA-04	Prestar los servicios asociados a los procesos
		SIST-INFA-05	Realizar seguimiento a los procesos prestados.
		SIST-INFA-06	Ejecutar las correcciones para garantizar la mejora continua

*Tabla 10 Inventario de procesos macro proceso: Sistemas Informáticos. (elaboración propia)*

## 8.2. Neuromarketing

La evolución de las organizaciones se ha dado a la par de una nueva tendencia de investigación que ayuda a que las estrategias desarrolladas sean más efectivas, ya que se basa en la investigación de las necesidades y percepciones de los clientes de acuerdo a su entorno. Este modelo se conoce como Neuromarketing, el cual consiste en implementar verdaderas estrategias que le permitan a la organización tener resultados positivos, debido a que los estudios demuestran que muchas de las decisiones que tomamos a diario se llevan a cabo con el subconsciente.

El fin del Neuromarketing es identificar cuáles son los estímulos que deben incluirse en las campañas publicitarias para hacerlas cada vez más efectivas y esto se logra estudiando el sentir y el pensar de los consumidores.

Partiendo de este sistema de investigación, se pretende analizar el entorno comercial de Supermercados ECO SAS, empresa con una trayectoria en el mercado de 13 años. Cuenta con 9 sucursales en la ciudad de Bogotá, suministra víveres y abarrotes a más 10.000 personas. Brindando siempre una experiencia memorable a sus clientes, haciéndoles sentir un ambiente familiar y agradable, sin embargo, presenta una problemática de decremento de las ventas, por lo que se hace necesario identificar e implementar estrategias basadas en el Neuromarketing, con el fin de incrementar las ventas y fidelizar cada vez más a sus clientes.

### 8.2.1. Descripción Del Cliente

CLENTE	NECESIDADES	EXPECTATIVAS	CUMPLIMIENTO
Amas de casa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios económicos.</li> <li>• Portafolio de productos completos.</li> <li>• Accesibilidad.</li> <li>• Ofertas.</li> <li>• Productos frescos.</li> <li>• Ventas de productos en unidades y al por mayor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención cordial.</li> <li>• Lugares limpios.</li> <li>• Ofertas en los productos.</li> <li>• Productos con larga fecha de vencimiento.</li> <li>• Disponibilidad de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios económicos.</li> <li>• Ofertas.</li> <li>• Productos frescos.</li> <li>• Amplio portafolio de productos.</li> <li>• Satisfacción y lealtad del cliente.</li> </ul>
Restaurantes			
Minoristas			
Estudiantes			
Ejecutivos			

Tabla 11 Descripción del Cliente (elaboración propia)

### 8.2.2. Perfil Del Consumidor

<b><u>AMAS DE CASA</u></b>	
Demográfica	<p>De vital importancia en nuestros hogares, en ocasiones no tienen preferencia de marca y no les afecta el precio regular del producto, su rol de cliente puede ser distinto ya que puede no recibir ingresos.</p> <p>Pueden llevar presencia de menores de edad y el tamaño de la familia puede marcar diferencia.</p>
Estilo de vida	<p>Son innovadoras, prácticas, cumplen con sus deberes de responsabilidad en el hogar, les encanta salir de compras para facilitar las tareas del hogar.</p>

	Pueden sacar tiempo para todo, ven tv y andan al tanto de marcas y productos que le puedan ayudar en el hogar.
Motivacionales	Les encanta que les digan que cocinan delicioso, siempre tienen el orden de todo y saben dónde están las cosas, en ocasiones les gusta que los miembros del hogar les ayuden con algunas labores de la casa, siempre quieren lo mejor para todos.
Personalidad	Crean mecanismos de orden, respeto, control y disciplina. Son muy pacientes y equilibradas y aman lo que hacen, se van relacionando en las propias conductas y emociones.
Valores	Su compromiso es pilar, cordialidad, positivismo, disciplina, superación, tierna, humildad, sencillez, compromiso con la familia y la sociedad, y así un sin número de valores que rescatamos día a día de esta hermosa profesión.
Creencia y actitudes	No siempre la ama de casa tiene que tener la comida lista, ellas pueden enfermar o simplemente tomar un tiempo de descanso; Deben ser claro ejemplo de disciplina para sus hijos de como dedican su vida para ver los miembros de la familia bien, si la ama de casa te dice que es malo o no te alimenta, hazle caso ella lo dice por tu bien.
Percepción	Al momento de hacer mercado ellas saben que hace falta y que es más productivo para la familia, puede realizar una lista mental y no se le queda nada, revisa los productos y sus fechas de vencimiento, siempre realiza una compra racional y planificada
Aprendizaje	Su innovación es su arma, todos los días no son iguales t siempre te dará algo diferente, rico y saludable cada día de tu vida, te enseñará algo nuevo cada día y eso nunca terminará
<b><u>RESTAURANTES</u></b>	
Demográfica	
Estilo de vida	Cuidado de la salud, buenos hábitos alimenticios, está dirigido en su mayoría para personas de todas las edades, se pueden clasificar según el tipo de comida a preparar desde una comida rápida hasta un elegante almuerzo a la

	<p>carta.</p> <p>Los estilos de vida varían según los gustos, edades y sexo.</p>
Motivacionales	<p>Encontrar el producto que la competencia no ofrece y ser acceder a una variedad de productos gastronómicos; Los restaurantes pueden encontrar productos cerca de su establecimiento y no necesariamente tienen que realizar un pedido grande sino contar con productos unitarios</p>
Personalidad	<p>Muchas personas escogen sus lugares favoritos para degustar de una buena comida en ocasiones también por el buen servicio y atención al cliente.</p> <p>Los productos de calidad toman preferencia en algunas personalidades.</p>
Valores	<p>Se integran los valores más representativos como son la honestidad, responsabilidad, pasión, liderazgo, respeto y la calidad con la que están dispuestos a ofrecer el mejor servicio y cumplir con todas las expectativas del cliente.</p>
Creencia y actitudes	<p>Preferencias de marcas y enfatiza los defectos de las competencias, crean una justificación cognitiva, racional a los patrones de conducta.</p> <p>Se crea una actitud como “El cliente siempre tiene la razón “y en ocasiones los hábitos alimenticios es la mejor manera cumplir con las necesidades y actitudes del cliente.</p>
Percepción	<p>Cada cliente tiene una percepción del lugar, servicio y comida que va a encontrar en el lugar y así determinar su lealtad, enfocada a la calidad.</p> <p>El orden la variedad de platos y que cumpla con todas las normas de higiene establecidas.</p>
Aprendizaje	<p>No cualquier lugar es propicio para comer, los restaurantes se esfuerzan por conseguir productos de buena calidad y poder ofrecerlos a la sociedad, que las personas conozcan y sepan que pueden salir de casa con confianza.</p>
<b><u>MINORISTAS</u></b>	
Demográfica	<p>Tiendas de barrio en la ciudad de Bogotá son miles, estas se abastecen de productos de grandes distribuidores encontrando precios justos y marcas de calidad, algunas franquicias de minimarkets también utilizan de nuestros</p>

	servicios, estas tiendas funcionan de forma autónoma, independiente de otros comercios de su gremio o de su zona.
Estilo de vida	El mercado minorista está creciendo constantemente esto debido a la falta de empleo y de oportunidades, las personas creadoras de estos negocios van desde pensionados, amas de casa, estudiantes o simplemente emprendedores de una pequeña empresa.
Motivacionales	Podemos encontrar muchas cosas fácilmente sin tener que ir hasta un supermarket, confianza con los vendedores.
Personalidad	Estos minoristas saben llegar al cliente con una forma de venta formal y cautiva ofreciendo buen servicio y amabilidad
Valores	El emprendimiento el liderazgo es el camino para ver crecer su negocio apoyado de valores integrados como la honestidad, innovación, honestidad y lo más importante vender productos de buena calidad
Creencia y actitudes	No siempre debemos creer que en una pequeña tienda no encontramos lo que realmente buscamos si nos damos cuenta podemos encontrar desde productos congelados hasta productos industriales, esto logra despertar el interés de los clientes y puede cambiar la mentalidad del consumidor y pueden crear reacciones favorables
Percepción	Los minoristas pueden convertirse en un cliente importante para un supermercado mayorista ya que puede haber muchos clientes minoristas y pocos mayoristas, las personas perciben que en una pequeña tienda se puede encontrar lo que deseamos y no tener que desplazarse largas distancias inclusive hasta los centros comerciales
Aprendizaje	Cuando queremos comprar productos por unidad de buena calidad, los minoristas son los encargados de este proceso llevando hasta los rincones de cada barrio productos de fácil acceso así el individuo desarrolla una estrategia de compra que en muchas ocasiones puede ser muy ventajosa
<b><u>ESTUDIANTES</u></b>	
Demográfica	Colegios, universidades, institutos, jardines y hasta escuelas deportivas son

	<p>los principales clientes de este rango de edad que comprende la adolescencia entre una edad muy joven 12 años hasta la juventud de 25 años, todos estos dedicados a sus jornadas laborales estudiantiles, jóvenes que buscan desde un dulce, galletas, papas fritas hasta un jugo, gaseosa para llevar de onces al colegio o solo por consumir a diario.</p>
Estilo de vida	<p>Las jornadas de estudio o de entrenamientos físicos llevan al cansancio y por ende les da más hambre o más sed, el cuerpo gasta alrededor de 500 calorías diarias en una jornada estudiantil, estos jóvenes no les importan gastar energía solamente haciendo deporte sino en sus desplazamientos a sus hogares o a sus colegios</p>
Motivacionales	<p>La publicidad en tv o en internet cada vez es más impactante creando nuevos productos esto hace que los jóvenes salgan a encontrar ese producto que es la moda por el momento y tiene interés, por eso el supermercado también tiene que tener la disponibilidad del producto que está siendo lanzado al mercado recientemente para que cuando los jóvenes lleguen solos o en compañía d sus padres encuentren esta serie de promociones en el estante del supermercado</p>
Personalidad	<p>No todos los gustos son iguales y cada cliente joven puede llevar desde una gaseosa o simplemente u yogurt o un paquete de papas fritas, en ocasiones se ven comprando chocolates, chicles, gomitas o galletas.; cada cliente tiene gustos distintos y este tipo de cliente sus compras son muy mínimas ya que el recurso monetario puede ser escaso</p>
Valores	<p>La ética, honestidad, el buen comportamiento, valor son de los principales valores para tener en cuenta, el compromiso y la responsabilidad van de la mano para lograr sus metas y cumplir con su programa o calendario escolar</p>
Creencia y actitudes	<p>La toma de decisiones para elegir un producto puede ir de la mano con solo conocer el producto preferido y convertirlo de más confianza, Por otra parte, cada vez que un producto es lanzado al mercado se quiere conocer y adquirirlo en el menor tiempo posible para degustarlo, utilizarlo para ver en qué nivel de preferencia se encuentra y hasta qué punto va ser el de elección</p>

	favorita
Percepción	La percepción de un producto se puede convertir en un capricho o en una buena decisión, las marcas más reconocidas y de más calidad no tiene problema de elección.
Aprendizaje	Este perfil puede llegar a ser muy variable en la toma de decisiones pueden cambiar las actitudes de gustos, pueden llegar a tener una buena experiencia con sus productos o simplemente dejar de comprar el producto por gusto o decisión propia
<b><u>EJECUTIVOS</u></b>	
Demográfica	Señores o damas solteras con una estabilidad más sostenida y con objetivos claros, emprendedores, visionarios
Estilo de vida	Tiene un sistema de gestión que les permite desarrollar una vida personal o profesional sin tantos altibajos, resultan tener buenos niveles de confianza, autoestima satisfacción laboral y crecimiento personal.
Motivacionales	Al tener una vida más equilibrada sus decisiones de compra pueden ser más objetivas y más sencillas para comprar un producto
Personalidad	Buena autoestima, decisiones más claras en la vida, estabilidad económica y laboral
Valores	Honestidad, emprendimiento, responsabilidad, bondad
Creencia y actitudes	De la experiencia salen muchas decisiones a la hora de elegir productos ya sea de aseo, consumo, decoración, es mejor tener productos de confianza y precios cómodos que comprar productos baratos que pueden no durar.
Percepción	Agilidad en la compra, encontrar lo que se busca fácilmente, encontrar lo esperado, productos en buen estado, precios justos.
Aprendizaje	Una vida más de confianza, buena autoestima objetivos claros

*Tabla 12 Perfil del consumidor. (elaboración propia)*

### **8.2.3. Método para la recopilación de datos**

#### **8.2.3.1. *Diseño de la encuesta:***

Para este caso el método elegido para realizar la recolección de datos es la aplicación de una encuesta de satisfacción del cliente, que será aplicada en a una muestra de 30 personas que hayan realizado compras en los almacenes de Supermercados Eco S.A.S.

Las preguntas que se van a realizar son las siguientes:

#### **8.2.3.2. *Encuesta De Satisfacción***

##### Supermercados ECO SAS

Esta encuesta tiene como fin conocer su opinión después de su visita a nuestras tiendas.

1. ¿Hace cuánto es cliente de nuestras tiendas?
  - Menos de 1 mes
  - De 6 meses a 1 año
  - De 1 año a 3 años
  - Más de 5 años
  
2. ¿Encontró el producto que estaba buscando?
  - Si
  - No
  
3. ¿Cada cuánto hace mercado?
  - Diario
  - Semanal

- Quincenal
  - Mensual
4. ¿Compra usted los mismos productos en sus visitas a nuestras tiendas?
- Si
  - No
5. ¿Le parecen atractivas las ofertas que encontró en la tienda?
- Si
  - No
6. ¿Generalmente cuánto gasta en su mercado?
- De \$10.000 a \$59.999
  - De \$60.000 a \$99.999
  - De \$100.000 a \$499.999
  - Más de \$500.000
7. ¿Encontró algún producto con alguna avería o próximo a vencer?
- Si
  - No
8. ¿El lugar estaba limpio y ordenado?
- Si
  - No
9. ¿La persona que lo atendió fue amable?
- Si
  - No

10. ¿Cómo calificaría la atención que recibió?

- Excelente
- Buena
- Aceptable
- Deficiente

11. ¿Qué oferta le gustaría encontrar en nuestras tiendas?

---

---

---

### 8.2.3.3. *Resultados Y Análisis De Encuesta De Satisfacción Al Cliente*

Supermercados ECO S.A.S, actualmente se encuentra en el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad y en busca de la mejora continua de cada uno de sus procesos y procedimientos, sobre todo el de servicio al cliente que es el eje fundamental de la organización.

Partiendo de lo anterior, se desarrollaron encuestas de satisfacción al cliente a las personas que realizaron compras en sus tiendas en las últimas 3 semanas, arrojando un número total de personas encuestadas de 30.

Las encuestas y su tabulación se realizaron teniendo en cuenta los parámetros establecidos por la norma GTC ISO 10004: 2015, que arrojó como resultado el siguiente análisis de las preguntas encuestadas:

Escala	¿Hace cuánto es cliente de nuestras tiendas?	Total
<b>Menos de 1 mes</b>	10	10
<b>De 6 meses a 1 año</b>	4	4
<b>De 1 año a 3 años</b>	6	6
<b>De 3 años a 5 años</b>	3	3
<b>Más de 5 años</b>	5	5
<b>No responde</b>	2	2
<b>Total</b>		30

*Tabla 13 Tabulación pregunta 1. (elaboración propia)*



*Ilustración 3 Gráfico pregunta 1.*

El 35,7% de los clientes encuestados llevan menos de un mes comprando en los almacenes de Supermercados ECO S.A.S, seguido por un 21,4% que corresponde a clientes frecuentes que han comprado en las tiendas entre 1 y 3 años. El 10,7% son clientes que llevan comprando durante 3 o 5 años y el 17,9% restante corresponde a los que llevan más de 5 años. Esto permite analizar que son más los clientes que visitan por primera vez las tiendas que los antiguos.

Escala	¿Encontró el producto que estaba buscando?	Total
<b>Si</b>	27	28
<b>No</b>	1	1
<b>No responde</b>	1	1
	<b>Total</b>	30

*Tabla 14 Tabulación pregunta 2. (elaboración propia)*

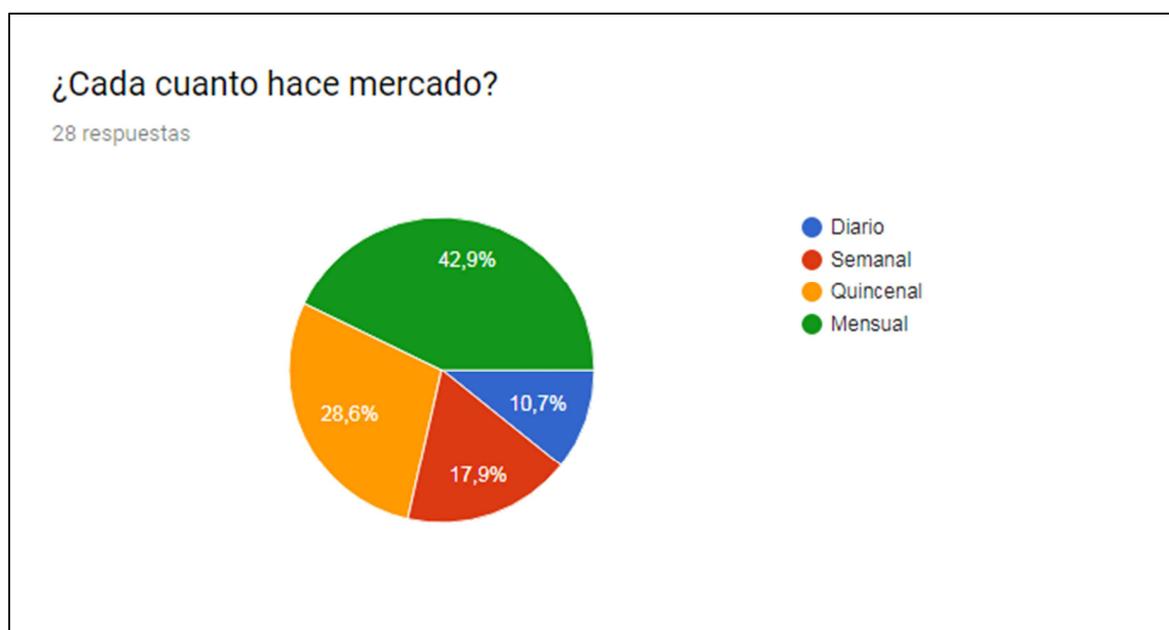


*Ilustración 4 Grafico pregunta 2.*

Los espacios dispuestos en cada uno de los almacenes, garantizan la facilidad para los clientes al momento de buscar los productos. El 96% de los encuestados manifestó haber encontrado los productos que necesitaban o buscaban.

Escala	¿Cada cuánto hace mercado?	Total
<b>Diario</b>	3	3
<b>Semanal</b>	5	5
<b>Quincenal</b>	8	8
<b>Mensual</b>	12	12
<b>No responde</b>	2	2
<b>Total</b>		30

*Tabla 15 Tabulación pregunta 3. (elaboración propia)*



**Ilustración 5** Grafico pregunta 3.

El 42,9% de los encuestados, manifiesta que las frecuencias de visitas a los puntos de venta de supermercados ECO SAS se realizan mensualmente que corresponde a un grupo de amas de casa y familias de mínimo 3 integrantes, seguido por el 28,6% que visita los almacenes cada 15 días que cumple las mismas características que la anterior. A la opción diaria y semanal tienen un porcentaje de 10,7% y 17,9% respectivamente.

Escala	¿Compra usted los mismos productos en sus visitas a nuestras tiendas?	Total
<b>Si</b>	20	20
<b>No</b>	8	8
<b>No responde</b>	2	2
<b>Total</b>		30

*Tabla 16* Tabulación pregunta 4. (elaboración propia)



*Ilustración 6 Grafico pregunta 4.*

Es importante identificar cuáles son los productos de mayor rotación, esto con el fin de que los clientes que cada vez que visitan las tiendas los encuentren y así garantizar su fidelidad.

Escala	¿Le parecen atractivas las ofertas que encontró en la tienda?	Total
<b>Si</b>	23	23
<b>No</b>	5	5
<b>No responde</b>	2	2
	<b>Total</b> 30	

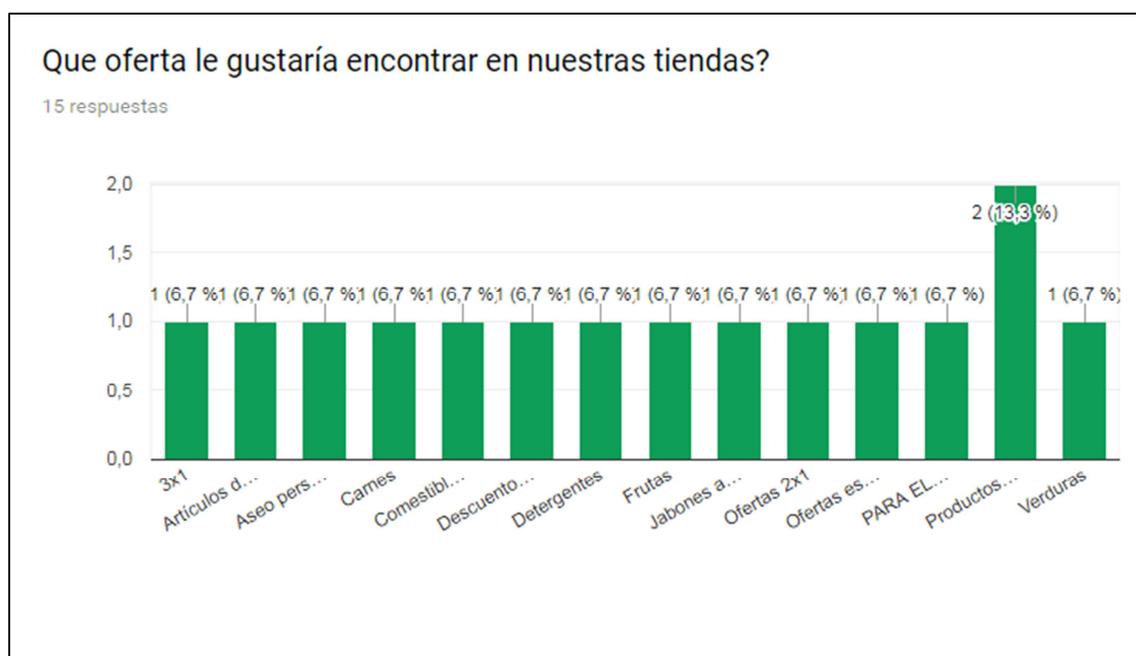
*Tabla 17 Tabulación pregunta 4. (elaboración propia)*



*Ilustración 7 Grafico pregunta 5.*

El trabajo del departamento comercial se ve reflejado en la satisfacción del 82.1% de los encuestados, ya que a la pregunta respondieron que las ofertas si son atractivas y las incluyen en la compra.

A continuación, se relacionan las sugerencias que hacen los encuetados en referencia a la pregunta:

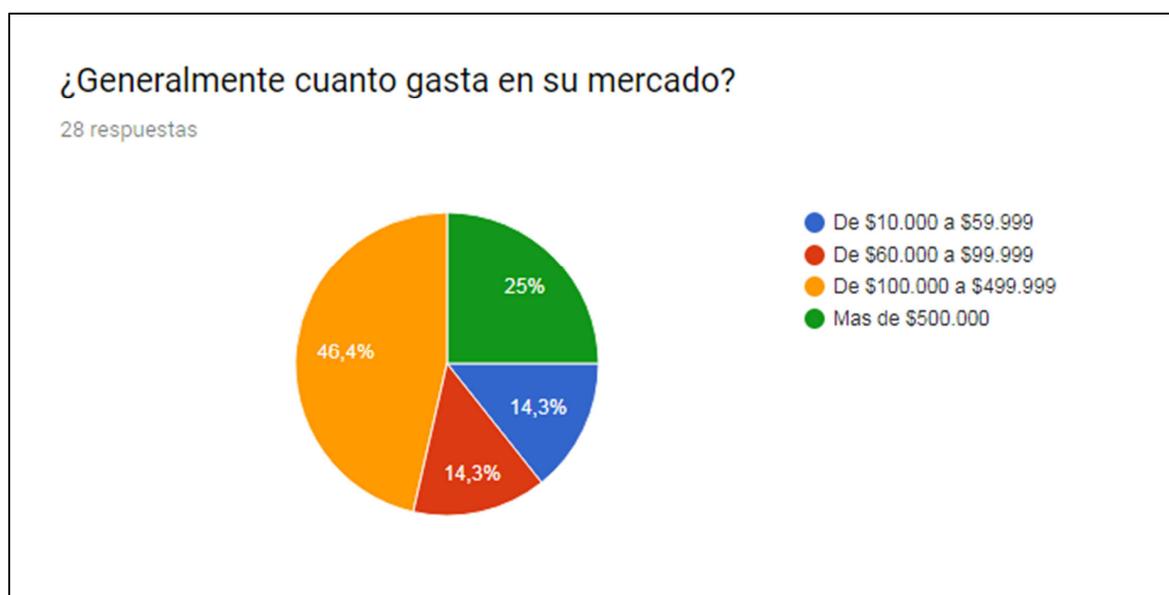


*Ilustración 8 Grafico pregunta 6.*

Esta información es de gran ayuda porque permite identificar las expectativas de los clientes frente a las ofertas que les gustaría encontrar en el punto de venta y se convierte en una herramienta estratégica para realizar las negociaciones con los proveedores.

Escala	¿Generalmente cuánto gasta en su mercado?	Total
<b>De \$10.000 a \$59.999</b>	4	4
<b>De \$60.000 a \$99.999</b>	4	4
<b>De \$100.000 a \$499.999</b>	13	13
<b>Más de \$500.000</b>	7	7
<b>No responde</b>	2	2
	<b>Total</b>	<b>30</b>

*Tabla 18 Tabulación pregunta 7 (elaboración propia)*



*Ilustración 9 Grafico pregunta 7.*

El promedio de compra de mercado que destinan los encuestados está en la escala de \$100.000 a \$499.999 que corresponde al 46,4%, en segundo lugar, está la escala de más de \$500.000 con un 25% y las dos primeras opciones se encuentran con el mismo porcentaje de participación del 14,3%.

Escala	¿Encontró algún producto con alguna avería o próximo a vencer?	Total
<b>Si</b>	23	23
<b>No</b>	5	5
<b>No responde</b>	2	2
	<b>Total</b>	30

*Tabla 19 Tabulación pregunta 8 (elaboración propia)*



*Ilustración 10 Grafico pregunta 8.*

El trabajo desarrollado por los mercaderistas de cada proveedor y los encargados de las secciones permite que los productos tengan adecuada rotación y que se evite la presencia de vencidos y/o averías.

Escala	¿El lugar estaba limpio y ordenado?	Total
<b>Si</b>	26	26
<b>No</b>	2	2
<b>No responde</b>	2	2
	<b>Total</b> 30	

*Tabla 20 Tabulación pregunta 9 (elaboración propia)*



*Ilustración 11 Grafico pregunta 9.*

Las instalaciones se encuentran ordenadas y limpias lo que hace que el cliente se sienta a gusto cuando realiza sus compras.

Escala	¿La persona que lo atendió fue amable?	Total
<b>Si</b>	24	24
<b>No</b>	2	2
<b>No responde</b>	2	2
	<b>Total</b> 30	

*Tabla 21 Tabulación pregunta 10 (elaboración propia)*



*Ilustración 12 Grafico pregunta 10.*

Los colaboradores de la empresa están comprometidos con la mejora continua y se ve reflejado en la prestación de un buen servicio al cliente, dando respuesta oportuna a sus inquietudes y brindando suficiente atención a su solicitud.

Escala	¿Cómo califica la atención que recibió?	Total
<b>Excelente</b>	18	18
<b>Buena</b>	6	6
<b>Aceptable</b>	5	5
<b>Deficiente</b>	0	0
<b>No responde</b>	1	1
	<b>Total</b> 30	

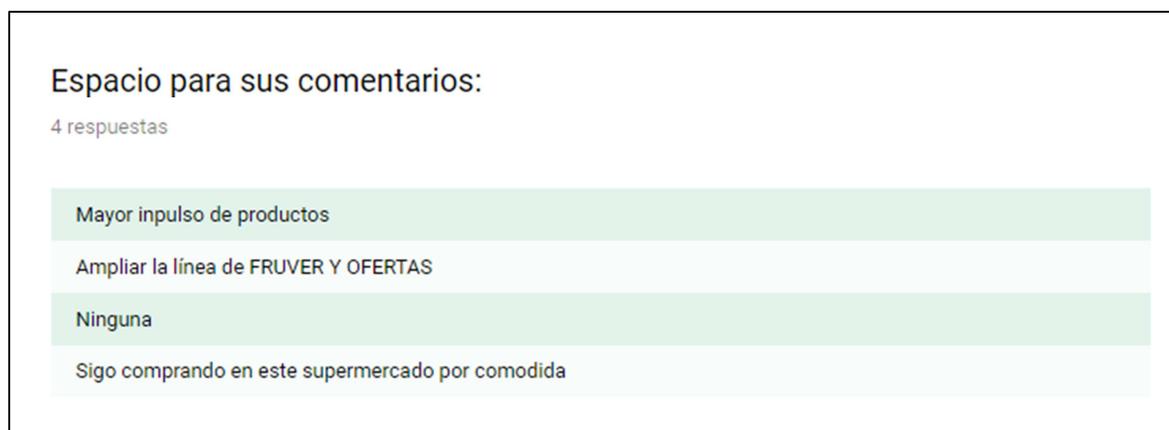
*Tabla 22 Tabulación pregunta 11. (elaboración propia)*



*Ilustración 13 Gráfico pregunta 11.*

El 62,1% de los encuestados califica como Buena la atención que recibió por parte del personal del almacén, como excelente la califica el 20,7% t el 17,25 como aceptable.

A continuación, se relacionan algunos de los comentarios que los encuestados manifestaron como sugerencias para la mejora continua de la organización.



*Ilustración 14 Gráfico pregunta 12*

#### 8.2.3.4. Plan De Acción Satisfacción Del Cliente

Objetivo del plan de acción: Desarrollar estrategias que permitan incrementar las ventas y la fidelización del cliente.

¿Qué?	¿Para qué?	¿Cómo?	¿Quiénes?	¿Con que?	¿Dónde Y CUANDO?
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer las necesidades y expectativas del cliente.</li> </ul>	Para lograr negociaciones que garanticen incrementar las ventas.	A través de encuestas de satisfacción a los clientes que visitan los almacenes.	Los colaboradores de los almacenes aplican la encuesta a 30 personas que hayan realizado compras.	Encuesta de satisfacción.	En los almacenes de Gran América y Timiza. Del 18 al 24 de septiembre de 2017.

Tabla 23 Plan de acción (elaboración propia)

### **Conclusiones Encuesta De Satisfacción Del Cliente**

- La aplicación de las encuestas permite identificar directamente las debilidades que se están presentando en la prestación de la atención al cliente.
- Es fundamental realizar una adecuada caracterización de los clientes para así garantizar la efectividad de las estrategias desarrolladas para que los clientes
- Conocer las percepciones de los clientes sobre la imagen de la organización permite encaminar las estrategias a la mejora continua.

### **Recomendaciones Encuesta De Satisfacción Del Cliente**

- Realizar un plan de fidelización del cliente con el fin de garantizar que regresen, ya que la mayoría de los encuestados llevan menos de un año. Se propone desarrollar una actividad de acumulación de puntos que le permita a los clientes canjearlos por artículos para su hogar o productos.
- Teniendo en cuenta que las épocas del mes en las que mayor afluencia de público hay son la primera y segunda quincena, se propone desarrollar actividades de degustación e impulso con el apoyo de los proveedores para que los clientes conozcan las ofertas que en ese momento hay.
- Garantizar ofertas en los productos de las secciones de carnes, licores, fruiter, aseo generar y personal, puesto que basándose en los resultados de la encuesta aplicada los clientes las prefieren.

- Se sugiere realizar capacitaciones periódicas a los colaboradores en atención al cliente, esto con el fin de trabajar en la mejora continua y prestar un excelente servicio.
- Ubicar en los puntos de pago y de información urnas para recoger las quejas, sugerencias y felicitaciones de los clientes.
- Desarrollar un plan de seguimiento para las quejas y sugerencias que los clientes han presentado, que garanticen la corrección de esta deficiencia en la empresa.
- Revisar periódicamente los indicadores de satisfacción del cliente para asegurarse que son los adecuados y que los resultados que están arrojando sean verídicos.

### **8.3. Excelencia Directiva**

Una organización que se preocupa porque su actividad diaria se caracterice por la excelencia, eficiencia y efectividad adopta el modelo EFQM. Este es un modelo no normativo, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios de dicho modelo, creando una integración de los enfoques, las técnicas de gestión, normatividad y demás aspectos en un mismo esquema más amplio y completo de gestión.

La aplicación del modelo en la organización permite establecer planes de mejora basados hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar, garantizando así la comprensión profunda del modelo por parte de los colaboradores de la organización y la evaluación de las situaciones que se presentan en cada una de las áreas.

Es de vital importancia contar con el apoyo y compromiso de todos los integrantes de la organización, que cada uno de ellos tenga conocimiento del modelo y que no se resistan a la implementación, esto garantiza alcanzar los objetivos planteados.

De acuerdo a este modelo se analizaron diferentes aspectos de Supermercados ECO S.A.S, los cuales están vinculados a los procesos o ciclos de mejora continua. Este diagnóstico de la organización facilita el establecimiento de planes de mejora, como se ve en el anexo No. 1.

## 8.3.1. Diagnóstico Modelo EFQM

SUPERMERCADOS ECO S.A.S.

CRITERIO	PUNTOS	SUB CRITERIOS	PUNTOS	VALORACIÓN	ESTRATEGIA PROPUESTA
<b>1. LIDERAZGO</b>	<b>100</b>	1. La alta dirección y los colaboradores participaron en la creación de la Misión, visión y esta defina por escrito.	<b>20</b>	<b>20</b>	N/A
		2. De acuerdo a la misión y la visión todos los procesos de la organización esta enfocados a garantizar la satisfacción del cliente interno y externo por medio de la mejora continua.	<b>15</b>	<b>15</b>	N/A
		3. La organización cuenta con un esquema de valores que orienta las relaciones entre la organización y los clientes, proveedores y colaboradores.	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>Publicar en las carteleras de las áreas los valores</b>
		4. Se llevan a cabo reuniones de socialización de los valores corporativos y la misión de la organización.	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>Publicar en las carteleras de las áreas los valores</b>
		5. La organización cuenta con una página web en al que existe un espacio en el que se presenta la misión, visión y valores corporativos.	<b>15</b>	<b>15</b>	N/A

		6. Los directivos de la organización participan activamente en la defensa y divulgación de los valores corporativos.	20	15	N/A
<b>2. ESTRATEGIA Y PLANIFICIÓN</b>	<b>80</b>	1. Al momento de planear las estrategias corporativas se tiene en cuenta los indicadores económicos, tecnológicos y demográficos.	15	15	N/A
		2. la organización cuenta con planes estratégicos donde se relacionan las oportunidades de negocio	10	8	<b>Crear documentos de planes estratégicos</b>
		3. la organización desarrolla periódicamente estudios de mercado apoyados en la fuerza de ventas.	10	8	<b>realizar reuniones de planeación de estrategias de ventas</b>
		4. Al realizar el análisis del entorno de la empresa se tienen en cuenta: Los Clientes, la competencia y los proveedores.	10	10	N/A
		5. Periódicamente se realiza un análisis de las condiciones de la organización en el aspecto de servicios, recursos, políticas, necesidades, etc.	10	10	N/A
		6. Se incluye al personal en la creación de los planes y estrategias de la organización.	10	5	<b>Elaboración de planes de acción por escrito incluyendo el personal implicado</b>
		7. Mensualmente se realizan jornadas de planificación estratégica para los departamentos de marketing y ventas.	10	10	N/A

		8. Cuando se realiza la planificación estratégica se cuenta con la participación de los directivos y mandos medios de la organización.	5	3	<b>inclusión de los mandos medios en la revisión de la planificación</b>
<b>3. CALIDAD DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL</b>	<b>80</b>	1. La formación de los colaboradores del área comercial, de los sub administradores y responsables de área, está encabezada por el líder del departamento comercial.	30	20	<b>Diseñar programas de capacitación</b>
		2. el líder del departamento comercial es el encargado de establecer el plan de incentivos y reconocimientos para los colaboradores del departamento comercial.	25	0	<b>Diseñar programa de incentivos</b>
		3. Se realizan reuniones en las que se analiza la gestión desarrollada por el departamento comercial.	25	25	N/A
<b>4. GESTIÓN DEL PERSONAL</b>	<b>90</b>	1. La organización elabora un calendario comercial todos los años para programar las actividades.	20	20	N/A
		2. El departamento de Recursos humanos desarrolla procesos de selección y contratación directamente o subcontratando, también diseña planes de desarrollo profesional.	20	20	N/A
		3. La organización se esfuerza por estimular a los organizadores en la toma de decisiones y la implementación de cambios dentro de las políticas.	10	10	N/A
		4. La página web cuenta con un espacio para la publicación de las ofertas de empleo.	10	10	N/A

		5. La organización cuenta con una base de datos de los candidatos que se han postulado a las ofertas laborales.	20	20	N/A
		6. El internet es una herramienta que usa la compañía para realizar encuestas a los colaboradores.	10	5	crear boletines de información periódica
5. SISTEMA DE CALIDAD Y PROCESOS	50	1. Se tienen identificados los mapas de procesos, clasificando los procesos estratégicos, claves de la actividad.	20	15	socializar el mapa de procesos
		2. Debido a la competitividad del sector, es necesario ofrecer servicios de valor a los clientes para que nos prefiera sobre la competencia.	30	30	N/A
6. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	80	1. Se realizan periódicamente encuestas de satisfacción a los clientes para evaluar la calidad de los productos y/o servicios, atención del personal de ventas.	30	15	realizar encuestas frecuentemente
		2. Los resultados que arrojan las encuestas aplicadas, demuestran evolución positiva.	25	20	realizar encuestas frecuentemente
		3. El sistema de información de la organización permite conocer las necesidades y expectativas de los clientes.	25	20	crear un área de servicio y atención al cliente
7. SATISFACCIÓN DEL PERSONAL	50	1. Se realizan encuestas periódicas para evaluar los niveles de satisfacción de los colaboradores.	25	15	realizar encuestas frecuentemente

		<b>2.</b> Los resultados que arrojan las encuestas aplicadas, demuestran evolución positiva.	<b>25</b>	<b>15</b>	realizar encuestas frecuentemente
--	--	--	-----------	-----------	-----------------------------------

*Tabla 24 Diagnóstico modelo EFQM*

## **8.4. Responsabilidad Social Empresarial**

### **8.4.1. Fundamentación Teórica**

La responsabilidad social empresarial es la contribución de la empresa al progreso humano sostenible, por medio de la confianza y el compromiso con sus empleados y sus familias, a la comunidad local y la sociedad. Su objetivo principal es generar un impacto positivo en la sociedad en la intervienen, generando automáticamente productividad y competitividad para la empresa, mejorando las condiciones de sus trabajadores que potencializara sus resultados.

Se fundamente en tres pilares: cuidado al medio ambiente, a las condiciones laborales de sus trabajadores y apoyo a las causas humanitarias.

La responsabilidad social empresarial es un instrumento que fortalece la relación entre los colaboradores y la organización, las estrategias que desarrolla permiten crear un buen clima laboral, aumentando su productividad, haciéndolos sentir a gusto en su entorno y que su sentido de pertenencia con la empresa y los resultados serán positivos.

La RSE puede impactar positivamente la competitividad de las empresas en los siguientes aspectos:

- Mejora de los productos y/o procesos de producción, lo que resulta en una mayor satisfacción y lealtad del cliente
- Mayor motivación y fidelidad de los trabajadores, lo cual aumenta su creatividad e innovación.
- Mejor imagen pública, debido a premios y/o a un mayor conocimiento de la empresa en la comunidad.

- Mejor posición en el mercado laboral y mejor interrelación con otros socios empresariales y autoridades, mejor acceso a las ayudas públicas gracias a la mejor imagen de la empresa.
- Ahorro en costes e incremento de la rentabilidad, debido a la mayor eficiencia en el uso de los recursos humanos y productivos.
- Incremento de la facturación/ventas como consecuencia de los elementos citados.

#### **8.4.2. Propuesta de responsabilidad social empresarial para Supermercados Eco S.A.S.**

La empresa desde comienzos del 2016 ha desarrollado un programa de inclusión de personas con limitaciones auditiva en los cargos de surtidor en varios de sus puntos de venta. Este programa se ha llevado a cabo con el apoyo de la secretaria distrital de integración social y el SENA.

En este momento se han logrado vincular a la empresa 20 personas con limitaciones auditivas en los cargos de surtidores en los puntos de venta de Mandalay y Capellanía. La actividad que desarrollan ha sido bien recibida por los clientes y se siente muy bien atendidos por estos jóvenes.

Los jóvenes se encuentran entre los 20 y 30 años de edad y se han caracterizado por su excelente labor.

## 8.5. Verificación Estratégica De La Calidad

### 8.5.1. Procedimiento de auditoría interna de la calidad

	<b>PROCEDIMIENTO AUDITORIAS</b>	<b>Código: PR-SIG-C</b>	
		<b>Versión:</b> <b>00</b>	<b>Vigencia:</b> <b>02/10/2017</b>
		<b>Página 1 de 7</b>	

#### OBJETIVO

Planificar y establecer actividades para la ejecución y seguimiento de las auditorias del sistema integral de gestión, con el fin de evaluar y mejorar la eficiencia de los procesos de Supermercados ECO S.A.S.

#### ALCANCE

Aplica para todos los procesos de la Organización y partes interesadas, en cuanto a la verificación del cumplimiento de las actividades relacionadas con el Sistema de Gestión y será ejecutado de acuerdo a la importancia y criticidad de los mismos

#### DEFINICIONES

- **Auditoria:** Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoria y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría. **Auditoría de primera parte (Interna):** Es aquella auditoria que se efectúa dentro de la misma organización, bajo control directo de esta.
- **Auditoría de segunda parte:** Es aquella auditoria que se efectúa a las partes interesadas de organización (clientes. Proveedores, contratistas)
- **Auditoría de tercer parte (Externa):** Es aquella que es efectuada en una organización, por el ente autorizado certificador.

- **Auditor Líder:** Es el auditor designado cuya experiencia y entrenamiento le permite brindar apoyo y soporte a los auditores internos cuando se requiera. En el caso de auditorías internas con monitoreo o de auditorías de evaluación de desempeño es el encargado de administrar, supervisar y coordinar a los miembros del grupo, además de ser responsable de la auditoría.
- **Equipo auditor:** uno o más auditores que llevan a cabo una auditoría, con el apoyo, si es necesario, de expertos técnicos. A un auditor del equipo auditor se le designa como líder del mismo. El equipo auditor puede incluir auditores en formación.
- **Experto técnico:** Persona que aporta conocimientos o experiencia específicos al equipo auditor. El conocimiento o experiencia específicos son los relacionados con la organización, el proceso o la actividad a auditar, el idioma o la orientación cultural.
- **Observador:** Persona que acompaña al equipo auditor, pero no audita. Un observador no es parte del equipo auditor y no influencia o interfiere con la realización de la auditoría. Un observador puede ser una persona del auditado, un regulador u otra parte interesada que fue testigo de la auditoría
- **Auditado:** Organización o proceso, sobre el cual se realiza la auditoría. Esa “organización” puede estar delimitada al área o sección en la cual se realiza la auditoría, en cuyo caso se considera AUDITADO al responsable de la actividad que se esté auditando.
- **Programa de auditoría:** Conjunto de una o más auditorías planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico.
- **Alcance de la auditoría:** extensión y límites de una auditoría
- **Plan de auditoría:** Descripción de las actividades y de los detalles acordados de una auditoría.
- **Informe De Auditoría:** Es un documento para reportar resultados y obtener conclusiones de las auditorías realizadas.
- **Criterio De Auditoría:** Conjunto de políticas, procedimientos, o requisitos utilizados como referencia.

- **Evidencia De La Auditoria:** Registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que es pertinente para los criterios de auditoría y que son verificables.
- **Hallazgos De La Auditoria:** Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoria recopilada frente a los criterios de la auditoria.

## Generalidades

Los procedimientos de auditoria son conjuntos de técnicas detalladas que integran el trabajo de investigación que se ejecutan de acuerdo a la importancia de los procesos y riesgos que requieran controles con el fin de verificar, evaluar, corregir el cumplimiento del Sistema Integral de Gestión. Ver Norma ISO 19011.

Criterios para seleccionar el equipo auditor:

Se tendrán en cuenta los siguientes criterios para seleccionar auditores internos:

- Confiabilidad.
- Independencia.
- Objetividad.
- Integridad
- Competencias: Habilidades Comunicativas, Conocimiento del sistema de gestión, Formación como auditor interno.

La elección del equipo auditor se realizará por medio de postulación y/ o designación de la alta Gerencia.

Los auditores no deben:

- Evaluar su propio trabajo, ni procesos que hayan sido definidos por ellos, o áreas que estén bajo su responsabilidad o en las que tenga alguna participación. Convertir la auditoría en una consultoría.

Tipos de Hallazgos:

Todas las observaciones consideradas de manera general sirven para soportar con evidencias objetivas y cumplimiento o la conformidad de los requisitos del sistema, para facilitar su comprensión se calificarán los hallazgos en tres categorías:

<b>CRITERIO</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>F Fortaleza</b>	Control establecido en el sistema cuyo cumplimiento y resultados superan las expectativas de un requisito de esta Norma.
<b>O Observación</b>	Son fallas puntuales u oportunidades de mejora, sin mayor trascendencia, pero que conviene controlarlas para que no se repitan y se conviertan en no conformidades.
<b>NC No Conformidad</b>	Situación que, basada en evidencia objetiva, demuestra el incumplimiento total o parcial de un requisito especificado, establecido en la Norma, estándares o disposiciones que le aplican a la organización.
<b>C Conforme</b>	Situación que, basada en evidencia objetiva, demuestra el cumplimiento total de un requisito especificado, establecido en la Norma, estándares o disposiciones que le aplican a la organización.

Tabla 25 Tipo de hallazgos

Tratamiento de Hallazgos:

No Conformidades (NC): Siempre que se detecte una no conformidad, debe ser tratada a través de una acción correctiva generada por el responsable del proceso.

Observaciones (O): Siempre que se detecte una Observación debe ser tratada con una acción preventiva generada por el responsable del proceso.

## Desarrollo

No	Actividad	Responsable	Registro
1.	<p><b>Programa de Auditoria.</b> Una vez conformado el equipo auditor se debe elaborar el programa de Auditoria, estableciendo fechas y cronograma de ejecución, alcance y responsable. <b>Nota:</b> la frecuencia de la realización de las auditorias será como mínimo una vez al año.</p>	Equipo Auditor	Programa de auditorias
2.	<p><b>Plan de auditoría</b> <b>El plan de Auditoria debe contener</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño por procesos a auditar.</li> <li>• Líderes de Proceso.</li> <li>• Fecha y hora de auditoría a cada proceso.</li> <li>• Requerimientos a cada líder de proceso.</li> </ul> <p><b>Nota:</b> El plan debe ser enviado por el Auditor líder por correo electrónico una semana antes de auditoria a las partes interesadas.</p>	Equipo Auditor	Plan de Auditoria
3.	<p><b>Lista de Verificación</b> <b>Debe contener:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de verificación por proceso a ser auditado.</li> <li>• Preguntas específicas.</li> <li>• ¿Preguntas de Entrevista, como lo planifica? ¿Cómo lo implementa? ¿Cómo lo mide? ¿Cómo lo ha mejorado?</li> </ul> <p><b>Nota:</b> Validar que la gestión del proceso sea acorde con el objetivo propuesto y bajo los criterios a auditar.</p>	Equipo Auditor	Lista de Verificación
4.	<p><b>Reunión de Apertura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deben participar los líderes de proceso.</li> <li>• Validar disponibilidad de los líderes de proceso para dar cumplimiento al plan de auditoría.</li> <li>• Recalcar enfoque de la auditoria del sistema de gestión por procesos.</li> </ul> <p><b>Nota:</b> Debe quedar registro de reunión de apertura con firmas de asistentes, fechas y si existe algún cambio en el plan de auditoria.</p>	Equipo Auditor	Acta reunión de apertura
5.	<p><b>Generación de los Hallazgos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En la redacción de hallazgos tener en cuenta: se auditan procesos no personas.</li> <li>• Los Hallazgos se miden en: (O) Observación, No Conformidad (NC) (F) Fortaleza, Conforme</li> </ul>	Representante del SGCS Equipo Auditor externo/ interno	Lista de Verificación

	(C)		
6.	<p><b>Informe de Auditoría</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de informe de auditoría debe emplearse únicamente en el formato establecido por la organización a excepción de auditorías de segunda y tercer parte.</li> </ul> <p><b>Nota:</b> el diseño del informe será consolidado por el auditor líder con apoyo de su equipo auditor, en caso de no contar con equipo auditor solo lo diseñará el Auditor Líder.</p>	Auditor Líder	Informe de Auditoría
	<p><b>Reunión de Cierre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deben participar los líderes de proceso.</li> <li>• Lectura del informe y hallazgos de la auditoría a los líderes de proceso.</li> <li>• Lograr consenso entre auditores y líderes de proceso en los resultados de la auditoría.</li> </ul> <p><b>Nota:</b> Debe quedar registro de reunión de cierre con firmas de asistentes, fechas.</p>	Representante del SGCS  Auditor externo/ interno	Reunión Oficina
7.	<p><b>Seguimiento y Cierre de Hallazgos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de acciones correctiva, preventivas y de mejora.</li> <li>• Participación activa en formulación de acciones correctivas, preventivas y mejoras por parte de los líderes de proceso.</li> <li>• Participación activa de los líderes de proceso en el seguimiento y cierre de hallazgos.</li> <li>• Conocimiento de estado de hallazgos de auditorías por parte de los líderes de proceso (Apropiación).</li> </ul>	Representante del SGCS	Registro de Acciones correctivas, preventivas y de mejora
8.	<p><b>Evaluación de Auditores</b></p> <p>Ejercicio de auditoría deberá ser evaluado a través de un proceso que tiene en cuenta las necesidades y objetivos del programa de auditoría y el Comportamiento personal y la habilidad del auditor, Dicha evaluación se realiza en formato y se deja registro.</p> <p><b>Nota;</b> La evaluación de auditor debe darse a conocer al grupo auditor.</p>	Alta Gerencia.	Evaluación de Auditor.

Tabla 26 Tratamiento de hallazgos (elaboración propia)

## Documentos.

- Programa de auditorías.
- Plan de Auditoria Informe de Auditoria
- Apertura y cierre de auditoria.
- Lista de Verificación.
- Evaluación De Auditor.
- Registró de Acciones correctivas, preventivas y de mejora

## Control De Cambios

<b>FECHA</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>MODIFICACIÓN</b>

<b>ELABORADO</b> <b>28/11/2017</b>	<b>REVISADO</b> <b>29/11/2017</b>	<b>APROBADO</b>
<b>CARGO</b> <b>ASISTENTE</b>	<b>CARGO</b> <b>DIRECTOR</b>	<b>CARGO</b> <b>DIRECTOR</b>

## 8.5.1.1. Programa de auditoria.

	PROGRAMA DE AUDITORIA	<b>Código: PR-SIG-C</b>	
		<b>Versión:</b> 00	<b>Vigencia:</b> 02/10/2017
		<b>Página 90 de 4</b>	

## AUDITORIA No 01 de 2017

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
FECHA DE REALIZACIÓN	26 de febrero de 2018

REUNION DE APERTURA	26 de febrero Hora 8: 30 am
---------------------	-----------------------------

LUGAR REUNION DE APERTURA	DEPARTAMENTO COMERCIAL
---------------------------	------------------------

PERSONAS ASISTENTES A LA REUNION DE APERTURA	Líder auditor/observador
--	--------------------------

OBJETIVO	Desarrollar la propuesta de implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, que permita estandarizar los procesos para el departamento de compras basado en los parámetros de la Norma ISO 9001:2015.
----------	--

ALCANCE	Todos los procesos del departamento de comercial y órdenes de compra
---------	--

CRITERIOS
-----------

RECURSOS	Apoyo financiero de analistas del departamento de compras, como documentos de proveedores.
----------	--

EQUIPO AUDITOR	Carlos Sánchez
----------------	----------------

REUNION DE CIERRE	26 de febrero Hora 5:30 pm
-------------------	----------------------------

LUGAR REUNION DE CIERRE	Departamento de compras almacén principal
-------------------------	---

ASISTENTES A LA REUNION DE CIERRE	Líder auditor, gerente, administrador, subadministrador							
CRONOGRAMA								
<b><u>Proceso-Auditar</u></b>	<b><u>Criterios</u></b>	<b><u>Auditado</u></b>	<b><u>Cronograma 2018</u></b>					
Compras	Compras en bienes y servicios requerida para la operación	Líder comercial – Asistente comercial	Enero	febrero	marzo	Abril	Mayo	junio

Almacenamiento	Bodega principal y base de datos de entrada y salida de productos por inventario	Sub administradores de los puntos	Enero	febrero	marzo	Abril	Mayo	junio
Selección de proveedores	Selección de proveedores	Jefe de compras	Enero	febrero	marzo	Abril	Mayo	junio
Ventas	Identificar nuevos mercados para los productos, lo cual genera crecimiento para la empresa.	Líder comercial	Enero	febrero	marzo	Abril	Mayo	junio
Sistemas informáticos	Sistemas informáticos	Líder de Sistemas y asistente de sistemas	Enero	febrero	marzo	Abril	Mayo	junio

Cordialmente,

---

**Auditor:**

**Asistentes Reunión de Apertura de Auditoria.**

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>
<b>Carlos Sánchez</b>	<b>Auditor líder</b>	
<b>John Rincón</b>	<b>Observador</b>	
<b>Yineth Orozco</b>	<b>Asistente de gerencia</b>	
<b>Stella Cubillos</b>	<b>Coordinadora de talento humano</b>	
<b>Daniel Castellanos</b>	<b>Ingeniero de sistemas</b>	
<b>Ayda Sequeda</b>	<b>Contadora</b>	

**Asistentes Reunión de Cierre de Auditoria**

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>
<b>Carlos Sánchez</b>	<b>Auditor líder</b>	
<b>John Rincón</b>	<b>Observador</b>	
<b>Yineth Orozco</b>	<b>Asistente de gerencia</b>	
<b>Stella Cubillos</b>	<b>Coordinadora de talento humano</b>	
<b>Daniel Castellanos</b>	<b>Ingeniero de sistemas</b>	
<b>Ayda Sequeda</b>	<b>Contadora</b>	

**Firma de auditor.**

## 8.5.1.2. Plan de auditoria.

	PLAN DE AUDITORIA	<b>Versión</b> : <b>00</b>	<b>Vigencia:</b> <b>25/11/2018</b>
		<b>Página de</b>	

<b>Fecha: 26/FEB/2018</b>						
<b>Lugar: DEPARTAMENTO COMPRAS ALMACEN PRINCIPAL</b>						
<b>Hora: 07:30 -12:30. 13:30-17:30</b>						
<b>Proceso: COMPRAS</b>						
<b>Cuestión Operativa/HORA Y FECHA</b>		<b>Auditor</b>	<b>Auditado</b>	<b>Proceso</b>		
<b>1</b>	<table border="1"> <tr><td>26/02/2018</td></tr> <tr><td>07:30- 08:30</td></tr> </table>	26/02/2018	07:30- 08:30	LIDER CARLOS SANCHEZ	Administradores y subadministradores de cada punto  Líder comercial – Asistente comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar requisitos legales y aplicación al modelo de compra, conjunto de políticas para aplicar buenas practicas</li> </ul>
	26/02/2018					
07:30- 08:30						
PLAN DE COMPRA						
<b>2</b>	<table border="1"> <tr><td>26/02/2018</td></tr> <tr><td>08:30-09:30</td></tr> </table>	26/02/2018	08:30-09:30	LIDER CARLOS SANCHEZ	Administradores y subadministradores de cada punto Líder comercial – Asistente comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar la requisición de compra y enviarla al departamento comercial</li> </ul>
	26/02/2018					
08:30-09:30						
PUNTO DE VENTA						
<b>3</b>	<table border="1"> <tr><td>26/02/2018</td></tr> <tr><td>09:30-10:30</td></tr> </table>	26/02/2018	09:30-10:30	LIDER CARLOS SANCHEZ	Administradores y subadministradores de cada punto Líder comercial – Asistente comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contactar a los proveedores y negociar los precios para realizar la compra de la</li> </ul>
	26/02/2018					
09:30-10:30						
Departamento						

	comercial			mercancía.
4	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">26/02/2018</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">10:30-11:30</div> <p>Departamento comercial</p>	LIDER CARLOS SANCHEZ	Administradores y subadministradores de cada punto Líder comercial – Asistente comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer las condiciones comerciales para la finalmente realizar la compra. Realizar la orden de</li> </ul>
5	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">26/02/2018</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">11:30-12:30</div> <p>Plan de compras</p>	LIDER CARLOS SANCHEZ	Administradores y subadministradores de cada punto Líder comercial – Asistente comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar la orden de compra y enviarla al proveedor.</li> </ul>
ALMUERZO 12:30-13:30		ALMUERZO	ALMUERZO	ALMUERZO
6	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">26/02/2018</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">13:30-14:30</div> <p>Departamento comercial</p>	LIDER CARLOS SANCHEZ	Administradores y subadministradores de cada punto Líder comercial – Asistente comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar las cantidades y las condiciones pactadas en la negociación.</li> </ul>
7	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">26/02/2018</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">14:30-15:30</div> <p>Orden de compra</p>	LIDER CARLOS SANCHEZ	Administradores y subadministradores de cada punto Líder comercial – Asistente comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confirmar que los tiempos de entrega se cumplan</li> </ul>
8	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">26/02/2018</div>	LIDER CARLOS SANCHEZ	Administradores y subadministradores de cada punto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asegurar que la mercancía llegue a los puntos de venta. Evaluar</li> </ul>

	15:30-16:30		Líder comercial – Asistente comercial	el cumplimiento del proveedor
	Orden de compra			
<b>9</b>	26/02/2018 16:30-17:30	LIDER CARLOS SANCHEZ	Administradores y subadministradores de cada punto Líder comercial – Asistente comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentar acciones correctivas y preventivas tendientes a mejorar el proceso.</li> </ul>
	Orden de compra			

8.5.1.3. *Lista de chequeo.*

	<b>LISTA DE CHEQUEO</b>	<b>Código: PR-SIG-C</b>	
		<b>Versión: 00</b>	<b>Vigencia: 02/10/2017</b>
		<b>Página 97 de 4</b>	

CHECK LIST							
FECHA	26/FEBR/2018		PROCESO				
LUGAR	DEPARTAMENTO DE COMPRAS ALMACEN PRINCIPAL		AUDITADO	Administradores y subadministradores de cada punto			
HORA	08:30-12:00 13:00-17:00		AUDITOR	LIDER AUDITOR CARLOS SANCHEZ			
NO	PREGUNTA	REQUISITO	EVIDENCIA	C	NC	OBSERVACIONES	COMENTARIOS
1	¿Se ha establecido y documentado el programa de auditoria?	Documentación	El programa de auditoria está documentado y programado con sus procesos	SI		Realizado al área de departamento comercial	Se realizó después de la reunión de apertura sobre las 8:45 am
2	Proporciona un marco para establecer y revisar los objetivos y ¿Metas con el área encargada?	Cumplimiento de la norma según 4.1.2 y 4.1.3	Objetivos documentados en el programa de auditoria	SI		Pocos objetivos en la programación	Mejora continua y objetivos en desarrollo

<b>3</b>	Procedimientos para la identificación y evaluación de procesos de compra	Administradores en capacidad de documentar todos los procesos de compra	Documentos departamento comercial	SI		Se cumple el parámetro establecido	Se cumplen los tiempos y se identifica algunos procesos
<b>4</b>	Requisitos legales y otros requisitos	SGC 4.4	Facturas de venta, cláusulas,	si		Se evidencia recursos necesarios	S7N
<b>5</b>	¿Objetivos y metas documentados y revisados?	SGC 6,2	Documentado en el programa de auditoria	si		Son coherentes con la política de calidad	Área responsable
<b>6</b>	¿Incluyen compromiso de mejora continua?	SGC 10.2	documentado	si		Tomar acciones para controlarla	Implementar cualquier acción necesaria
<b>7</b>	¿La revisión periódica semestral de los proveedores se está haciendo?	SGC 9.3	Documentado para el SG	si		Resultados para seguimiento y medición	Resultados y desempeños
<b>8</b>	¿De acuerdo al cierre de compras es posible realizar la gestión de los inventarios?	SGC 6,3	Documentado para el SGC	si		Planificación para cambios y disponibilidad de recursos	Asignación y reasignación de responsabilidades y cambios
<b>9</b>	¿Se ha establecido oportunidades para corregir cualquier error financiero?	SGC 10.2	Documentado para el SGC	si		Adecuación y eficacia del sistema financiero	Buenos resultados de análisis
<b>10</b>	El programa de gestión de compras incluye plazos, medios y ¿Responsables para el cumplimiento de	SGC 6.2.1	Documentado para el SGC	si		Es coherente con la política de la empresa	Tener mayor comunicación documentada

	objetivos y metas?						
<b>11</b>	¿Documentadas y comunicadas las funciones, responsabilidades y autoridad?	SGC 7.1.5	Documentado para el SGC	si		Son apropiadas para el tipo específico de responsabilidades y medición	Conservar la documentación apropiada
<b>12</b>	¿Recursos disponibles y suficientes?	SGC 7.1.5	Documentado para el SGC	Si		Se mantiene para asegurarse de la idoneidad continua para su propósito	Mantener la evidencia de los recursos de seguimiento
<b>13</b>	¿Existe uno o varios representantes del departamento de compras?	SGC 5.1.2	Documentado para el SGC	si		Se debe mostrar liderazgo y compromiso	Enfoque a los proveedores y al cliente

Tabla 27 Lista de chequeo (elaboración propia)

## 8.5.1.4. Acta de apertura.

	<b>ACTA DE APERTURA</b>	<b>Código: PR-SIG-C</b>	
		<b>Versión:</b> 00	<b>Vigencia:</b> 02/10/2017
		<b>Página 100 de 4</b>	

ACTA DE APERTURA					
FECHA DE INICIO :		26 de febrero de	HORA DE INICIO :07:30		
2018					
NOMBRE AUDITOR PRINCIPAL: Carlos Sanchez					
Auditores	Firma		Auditados	Firma	
Carlos Sanchez			Yineth Orozco		
Jhon Rincon			Stella Cubillos		
			Daniel Castellanos		
			Ayda sequeda		
ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA AUDITORIA					
<p>Desarrollar la propuesta de implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, que permita estandarizar los procesos para el departamento de compras basado en los parámetros de la Norma ISO 9001:2015.</p> <p>Todos los procesos del departamento de comercial y órdenes de compra</p>					
METODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA AUDITORIA					
<p>La auditoria interna tipo 1 se realiza al departamento de compras en donde se encuentra el equipo auditado, se realizara de una manera presencial acompañado de un observador</p>					
MODIFICACIONES AL PLAN DE AUDITORIA					
Fecha	Hora	Lugar	Proceso	Auditor	Auditado
OBSERVACIONES:					
ACTA DE CIERRE					
FECHA FINAL :		26/febrero/2018	HORA FINAL :17:30		
Auditores	Firma		Auditados	Firma	
Carlos Sanchez			Yineth Orozco		
Jhon Rincon			Stella Cubillos		
			Daniel Castellanos		

		Ayda se queda	
Las observaciones y Hallazgos de la Auditoria se relacionan en el Informe.			

**Tabla 28 Acta de apertura (elaboración propia)**

8.5.1.5. Formato de auditoria.

		INFORME DE AUDITORÍA		FECHA	02/10/2017
				VERSIÓN	0
AUDITORIA N°:				FECHA DE EJECUCIÓN:	-
PROCESO	COMPRAS				
		Objetivo: Desarrollar la propuesta de implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, que permita estandarizar los procesos para el departamento de compras basado en los parámetros de la Norma ISO 9001:2015.			
	Auditados: Yineth Orozco; Stella Cubillos; Daniel Castellanos; Ayda Sequeda				
	<b>FORTALEZAS</b>				
	<b>DEBILIDADES</b>				

NO CONFORMIDADES EVIDENCIADAS DURANTE LA AUDITORIA			
PROCESO/ PROYECTO	Nº NORMA	NO CONFORME	HALLAZGOS / EVIDENCIA
CONCLUSIONES			
INFORME ENTREGADO A:			
NOMBRES		APELLIDOS	CARGO

AUDITOR LIDER		<b>DESCRIBA LOS ANEXOS:</b>
FECHA ENTREGA:		

### 8.5.1.6. Evaluación de la auditoría.

Con el objeto de mejorar continuamente el proceso de auditorías internas de calidad y de conocer la percepción de las personas entrevistadas, el Área de Monitoreo y Evaluación desea conocer sus opiniones evaluativas de esta actividad”.

Por favor diligencie el siguiente formato.

1. DATOS GENERALES:									
FECHA DE AUDITORÍA	Día	□□	Mes	□□	Año	□□□□	PROCESO AUDITADO	<input type="checkbox"/> Direccionamiento	<input type="checkbox"/> Apropiación
								<input type="checkbox"/> Investigación y Planeación	<input type="checkbox"/> Desarrollo
								<input type="checkbox"/> Articulación y Gestión	<input type="checkbox"/> Operación
								<input type="checkbox"/> Monitoreo y Evaluación	<input type="checkbox"/> Administrativa, Financiera y Jurídica
NOMBRE DEL AUDITOR A EVALUAR					_____				
NOMBRE DEL EVALUADOR					_____				
PERFIL					FIRMA		_____		

A continuación, encontrará una serie de preguntas cuya respuesta se debe señalar con una (X) en una escala de valores así:

E = Excelente, B = Bueno, R = Regular y D = Deficiente.

### 2. EVALUACIÓN DE LA AUDITORIA:

ASPECTO	CALIFICACIÓN			
	E	B	R	D
2.1. Oportunidad en la notificación del plan de auditoria (Agenda de reuniones).				
2.2. Claridad en la notificación del plan de auditoria.				
2.3. Coherencia entre la metodología utilizada y el alcance planteado.				
2.4. Enfoque y orientación de la auditoria.				
2.5. Horario de la auditoria.				
2.6. Cumplimiento del objetivo de la auditoria.				
2.7. Cómo calificaría la auditoria en general.				

3. EVALUACIÓN DEL AUDITOR:				
ASPECTO	CALIFICACIÓN			
	E	B	R	D
3.1. Cumplimiento del horario de las reuniones de auditoria.				
3.2. Claridad de las preguntas realizadas durante la entrevista.				
3.3. Orden y coherencia de las preguntas de la auditoria.				

3.4. Conocimiento sobre las actividades, documentación y funcionamiento del proceso.				
3.5. Capacidad de análisis y observación de los procesos auditados.				
3.6. Eficiencia en el uso del tiempo de auditoria.				
3.7. Claridad en la explicación de los hallazgos y conclusiones de la auditoria.				
3.8. Ecuanimidad y respeto en el trato con los entrevistados.				
<b>4. OBSERVACIONES Y/O SUGERENCIAS:</b>				

Nota: Este formato una vez diligenciado por el Auditado, debe ser entregado al Representante del Sistema de Gestión de Calidad.

## 8.5.1.7. Formato de seguimiento.

	<p style="text-align: center;">Formato Seguimiento Plan De Mejoramiento Institucional</p>	<p><b>Versión:</b> 00</p>	<p><b>Vigencia:</b> 25/11/2018</p>
		<p><b>Página de</b></p>	

Tipo de Auditoría	Tipo de Auditoría	Vigencia (rango) AAAA-AAAA	Macro proceso	Proceso	No. Control Hallazgo	Meta	Descripción del Hallazgo.	Acción de Mejora	Actividades /Unidad de Medida	Cantidades Unidad de Medida	Fecha Inicial	Fecha de Terminación	Dependencia Responsable	# de hallazgos	Seguimiento corte DD/MM /AAAA (evidencias)	Avance Físico (%)	ESTADO

Elaboro: \_\_\_\_\_

## **8.6. Seguimiento Y Medición De La Calidad**

Uno de los temas fundamentales para una organización es el cumplimiento de las metas propuestas, estas se deben planear e implementar de acuerdo a las políticas de la organización. Para alcanzar estos resultados es importante hacerles seguimiento a las metas y medirlas de acuerdo a los parámetros establecidos, los indicadores son herramientas ideales para la medición de resultados y de las funciones, esto permite revisar las funciones y trabajar en la mejora continua y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Para medir la calidad del servicio debemos hacerlo con un enfoque diferente a medir la calidad de un producto ya que un servicio es de calidad solo si iguala o sobrepasa las expectativas que se tenía con respecto a este, por lo tanto, esta medición debe hacerse comparando las expectativas del servicio frente a la percepción del servicio recibido, este indicador es el que nos permite conocer el grado de satisfacción del cliente y por lo tanto la calidad del servicio ofrecido.

Esta medición es muy importante hacerla en una forma activa y constante, debido a que la mayoría de los clientes insatisfechos no se quejan de una manera formal en la empresa, si no que cuentan sus experiencias negativas a otras personas afectando su opinión sobre el proveedor del producto o servicio. (Entorno empresarial, 2005)

Por medio de los indicadores de Gestión se puede realizar un diagnóstico de la organización desde diferentes aspectos como la eficiencia, eficacia y efectividad, este diagnóstico permite la implementación de acciones correctivas que permiten alcanzar los objetivos planeados y trabajar desde todos los procesos de la organización por la mejora continua.

### 8.6.1. Características de los procesos

No.	PROCESO	PRODUCTO	CARACTERISTICAS	OBJETIVOS	NOMBRE INDICADOR
1	Compras	Bienes y servicios	Oportunos, bajo precio, conformes	Realizar la gestión de compra para conseguir los bienes y servicios que requiere para su operación y que son producidos o prestados por terceros.	Compras, Conformidad, Utilidad de la Compra.
2	Almacenamiento	Disponibilidad y conservación del bien.	Almacenamiento, inventario, rotación de productos, distribución, conservación.	Prestar un servicio de recepción y entrega de mercancía a todas las sucursales de la empresa y apoyar la gestión de los inventarios.	Tiempos de entrega, calidad del producto, Conformidad, rotación, conservación.
3	Selección de Proveedores	Compra de un bien o servicio,	Negociación de precios, oportunidad, experiencia, conformidad.	Establecer relaciones comerciales que permitan adquirir de manera oportuna los bienes para garantizar el adecuado funcionamiento de los puntos de venta	Evaluación de desempeño, Tiempos de entrega
4	Ventas	Bienes	Satisfacción del cliente, precios bajos, disponibilidad.	Identificar nuevos mercados para los productos, lo cual genera crecimiento para la empresa.	Necesidad del cliente, satisfacción del cliente, ventas
5	Sistemas Informáticos	Soporte, mantenimiento, actualizaciones	Oportuno, eficaz, plan de contingencia, capacitación.	Asegurar la disponibilidad, actualización y optimización de las tecnologías informáticas a través de una prestación de servicio oportuna y eficaz.	Casos recibidos, casos resueltos, mantenimientos preventivos, mantenimientos correctivos.

### 8.6.2. Seguimiento y Medición de Procesos

No.	ASPECTOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICION	JUSTIFICACION	TENICA DE METODOLOGIA	PERIODICIDAD
1	Gestión de compras y negociaciones.	Medir la gestión del departamento comercial en el proceso de compras, la consecución de descuentos y ofertas especiales para la compañía.	Indicador de proceso.	Mensual
2	Programación de dinámicas comerciales, actividades de impulso y mercadeo.	Evaluar la participación de los proveedores en las actividades de impulso.	Indicador de proceso.	Mensual
3	Actividades de recepción, clasificación, despacho y control de inventarios	Evaluar la gestión la recepción, despacho y control de inventarios del proceso de almacenamiento, para garantizar la entrega eficiente y conforme de la mercancía.	Indicador de proceso.	Semanal
4	Negociación, compra y entrega de la mercancía	Calificar la gestión del proveedor en el cumplimiento de la entrega de la mercancía desde que se genera la orden de compra hasta la entrega del pedido.	Indicador de proceso.	Mensual
5	Gestión de ventas y mercadeo.	Evaluar la efectividad de las campañas de venta programadas, con el fin de aumentar la participación de los clientes en general.	Indicador de proceso.	Quincenal

6	Aplicación de soporte y asistencia técnica, mantenimiento de recursos informáticos.	Medir la respuesta oportuna del departamento de sistemas al requerimiento hechos por los puntos de venta.	Indicador de proceso.	Mensual
---	---	---	-----------------------	---------

### 8.6.2.1. Factores Críticos de éxito Supermercados ECO S.A.S.

Visión	Misión	Políticas
<p><b>Al año 2020 nuestra empresa será la cadena de supermercados de conveniencia y cercanía, reconocida por ser la más dinámica y competitiva, teniendo como diferenciador un excelente servicio; con surtido adecuado en abarrotes, fruver, carnes y panadería, buscando siempre velar por el bienestar de nuestros clientes, proveedores, empleados, accionistas y la comunidad en general.</b></p>	<p>Trabajamos para prestar un <b>excelente, cálido y oportuno servicio, satisfaciendo las necesidades</b> mediante experiencias de compras memorables, ofreciendo una relación justa entre precio <b>calidad y servicio</b>, en un ambiente familiar buscando que el <b>cliente</b> siempre regrese a nuestra empresa</p>	<p>Promover alianzas estratégicas.</p> <p>La atención y el buen servicio al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa.</p> <p>Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.</p> <p>Búsqueda de la mejora continua en todos los procesos.</p>

### 8.6.3. Formulación de indicadores.

PROCESO	OBJETIVO	PERSPECTIVA	INDICADOR	CODIGO	INDICE	SENTIDO	META	NATURALEZA
Compras	Incrementar en un 30% la participación de productos en las campañas promocionales.	Cliente	Ofertas por campaña	IC-CP001	(Número de producto base/Número real de productos)	Creciente	$\geq 30\%$	Eficiencia
	Verificar el cumplimiento de la compra de acuerdo al tiempo establecido.	Punto de venta	Tiempo de entrega	IC-CP002	(Tiempo real de entrega/ Tiempo de entrega programado)	Decreciente	$\leq 40\%$	Eficacia
	Medir la satisfacción del emisor del requerimiento al recibir el pedido.	Punto de venta	Satisfacción punto de venta	IC-CP003	(Unidades Solicitadas/ unidades recibidas)	Creciente	$\geq 80\%$	Efectividad
Almacenamiento	Evaluar el cumplimiento del horario establecido a cada proveedor para la recepción de la mercancía.	Almacén	Recepción de mercancía	IC-AL001	(Días establecidos/Días entregados)	Creciente	$\geq 80\%$	Eficiencia

	Medir el cumplimiento de despachos programados a las sucursales.	Puntos de venta.	Despacho de mercancía.	IC-AL002	(Número de despachos programados/número de despachos entregados)	Creciente	$\geq 80\%$	Eficacia.
	Disminuir en un 10% las averías presentadas por mala manipulación.	Almacén	Averías	IC-AL003	(Número máximo establecido de averías/Número real de averías)	Decreciente	$\leq 10\%$	Efectividad
Selección de Proveedores	Medición de proveedores que cumplen con el estándar de devoluciones por mal estado o vencimiento.	Proveedores	Devoluciones	IC-SP001	(Número de producto comprado/número de producto devuelto)	Decreciente	$\leq 25\%$	Eficiencia.
	Medir el cumplimiento de los plazos establecidos para la entrega de los pedidos	Proveedor	Cumplimiento de plazo	IC-SP002	(Número de órdenes de compra/número de pedidos recibidos)	Creciente	$\geq 80\%$	Eficacia

	Medir el tiempo de respuesta desde que se genera la orden de compra hasta la entrega de la mercancía.	Proveedor	Respuesta al pedido	IC-SP003	(Tiempo establecido para el proceso de compra/ tiempo real para el proceso de compra)	Decreciente	$\leq 10\%$	Efectividad
Ventas	Medir los niveles de facturación	Vendedor	Niveles de facturación	IC-VNT001	(Número de facturaciones por PDV establecido/ Número de facturaciones por PDV real)	Creciente	$\geq 60\%$	Eficiencia
	Evaluar el cumplimiento de los objetivos de ventas	Vendedor	Cumplimiento de los objetivos de ventas	IC-VNT002	(Objetivo de venta establecido/venta real)	Creciente	$\geq 80\%$	Eficacia

	Evaluar el nivel de satisfacción del cliente	Cliente	Satisfacción del cliente.	IC-VNT003	(Total de Clientes evaluados “Excelente” +Total de clientes evaluados “Bueno” /Total de clientes encuestados) *100	Creciente	>=90%	Efectividad
Sistemas Informáticos	Disminuir en un 10% el tiempo de respuesta para la atención a los casos.	Todos los procesos	Atención a casos	IC-SIST001	(Tiempo establecido de respuesta según el tipo caso/Tiempo real de respuesta)	Decreciente	<=10%	Eficiencia
	Medir el número de mantenimientos preventivos	Todos los procesos	Mantenimientos preventivos	IC-SIST002	(Número de mantenimientos programados/ número de mantenimientos preventivos realizados)	Creciente	>=60%	Eficacia

	Disminuir en un 20% las incidencias	Todos los procesos	Incidencias	IC-SIST003	(Número de incidencias/ número de solicitudes)	Decreciente	$\leq 20\%$	Efectividad
--	-------------------------------------	--------------------	-------------	------------	--	-------------	-------------	-------------

#### 8.6.4. Metodología para la generación de indicadores

Supermercado ECO describe la metodología implementada con una serie de pasos identificando la misión del proceso y partiendo de los factores críticos de éxito los cuales parten de la política de la empresa donde nuestro principal recurso vital es el cliente y de allí parte nuestra medición para convertirlo en indicador.

A continuación, vemos una serie de factores de meta, rangos, personas responsables de llevar a cabo esta medición y algunos aspectos fundamentales que nos servirán en el adecuado análisis y medición de los indicadores de estudio

PASOS	DESCRIPCION	DE DONDE SALE	ASPECTOS
<b>1. Identificar los objetivos estratégicos a partir de la misión</b>	Se identifica a partir de la misión	<u>Misión:</u> Trabajamos para prestar un <b>excelente, cálido y oportuno</b> servicio, <b>satisfaciendo las necesidades</b> mediante experiencias de compras memorables, ofreciendo una relación justa entre <b>precio calidad y servicio</b> , en un ambiente familiar buscando que el <b>cliente</b> siempre regrese a nuestra empresa	Nuestra principal responsabilidad son los hogares que hacen uso de la canasta familiar de artículos de primera necesidad, es por eso que queremos siempre ir delante de nuestra competencia para ganar la lealtad de todas las familias que nos prefieren para brindar compras memorables y leales gracias a nuestros precios justos
<b>2. Identificar los factores críticos</b>	Se tendrá un nivel de referencia con cada uno de los aspectos planteados para llegar al cumplimiento	<u>Política:</u> cada uno de nuestros colaboradores tendrá el reto de ser eficaces y obtener resultados	Factores críticos de éxito: mantenemos bajo control el éxito de la gestión, proceso o labor

		positivos, en cada uno de los procesos proyectaremos una adecuada y optima atención a nuestros clientes.	que pretendemos sea importante y así monitorear la integridad de los tres factores principales, eficacia, efectividad y eficiencia.
<b>3. Establecer indicadores para factores críticos de éxito.</b>	Se tendrá el indicador que nos lleve a tener una medición y un seguimiento para nuestro punto de referencia	<u>Nombre del indicador:</u> Recepción de mercancía. <u>Formula:</u> (Días establecidos/Días entregados)	Indicador de eficiencia donde permita evaluar el cumplimiento del horario establecido a cada proveedor para la recepción de la mercancía
<b>4. Establecer meta con su rango</b>	Meta: $\geq 80\%$	<u>Rango mínimo:</u> 70% <u>Rango máximo:</u> 80%	Meta estimada
<b>5. Diseñar medición.</b>	<u>Fuente:</u> programación semestral. <u>Frecuencia de datos:</u> trimestral.	<u>Tendencia:</u> Creciente <u>Periodicidad:</u> trimestral	<u>Responsable:</u> Gerente general alta dirección.
<b>6. Determinar y asignar recursos.</b>	<u>Recursos Humanos:</u> selección y vinculación de analistas	<u>Recursos físicos:</u> Equipos informáticos	<u>Recursos tecnológicos:</u> Software, plataforma institucional y aplicativos
<b>7. Probar y medir.</b>	Con el indicador en funcionamiento lo implementaremos para la utilidad de nuestro objetivo del proceso		
<b>8. Estandarizar y formalizar.</b>	El indicador sirve para completar la ficha técnica y así verificar su aplicabilidad.		
<b>9. Mantener y mejorar.</b>	Con el indicador implementado se trabajará en toma de decisiones y ajustes periódicos que nos permita encontrar mejoras al proceso.		

## 8.6.4.1. Ficha Técnica de Indicadores:

FICHA TECNICA  
INDICADORES

Versión: 01

<b>Fecha de creación del indicador:</b>	15 de febrero de 2018					
<b>Nombre del proceso:</b>	Compras	<b>Tipo de Proceso:</b>	Misional			
<b>Objetivo del proceso:</b>	Realizar la gestión de compra para conseguir los bienes y servicios que requiere para su operación y que son producidos o prestados por terceros.					
<b>Nombre del indicador:</b>	Ofertas por campañas					
<b>Objetivo del indicador:</b>	Incrementar en un 30% la participación de productos en las campañas promocionales.					
<b>Tipo de indicador:</b>	Eficiencia	<b>Meta:</b>	≥30%			
<b>Unidad de medida indicador</b>	Porcentual					
<b>VARIABLES del indicador</b>	Número de productos base					
	Número real de productos					
<b>Fórmula para el calculo</b>	Número de productos base / Número real de productos * 100%					
<b>Responsables de la recopilación de la información:</b>	Clientes		<b>Periodicidad:</b>	mensual		
<b>Niveles de medición del indicador:</b>	Bueno ≥30%	Aceptable ≥25 y <30		Deficiente ≤24		
<b>Información para el análisis</b>						
<b>Numero</b>	<b>Meta del periodo</b>	<b>Formula del calculo</b>	<b>Resultado</b>	<b>Cumplimiento</b>	<b>Análisis y observaciones</b>	<b>Acciones de mejora</b>


**FICHA TECNICA  
INDICADORES**
**Versión: 01**

<b>Fecha de creación del indicador:</b>	15 de febrero de 2018					
<b>Nombre del proceso:</b>	Compras		<b>Tipo de Proceso:</b>	Misional		
<b>Objetivo del proceso:</b>	Realizar la gestión de compra para conseguir los bienes y servicios que requiere para su operación y que son producidos o prestados por terceros					
<b>Nombre del indicador:</b>	Tiempo de entrega					
<b>Objetivo del indicador:</b>	Verificar el cumplimiento de la compra de acuerdo al tiempo establecido.					
<b>Tipo de indicador:</b>	Eficacia		<b>Meta:</b>	<=40%		
<b>Unidad de medida indicador</b>	Porcentual					
<b>VARIABLES del indicador</b>	Tiempo real de entrega					
	Tiempo de entrega programado					
<b>Fórmula para el calculo</b>	$\text{Tiempo real de entrega} / \text{Tiempo de entrega programado} * 100\%$					
<b>Responsables de la recopilación de la información:</b>	Punto de venta		<b>Periodicidad:</b>	Mensual		
<b>Niveles de medición del indicador:</b>	Bueno <=40%		Aceptable >=35% y <=40%		Deficiente >=41%	
<b>Información para el análisis</b>						
<b>Numero</b>	<b>Meta del periodo</b>	<b>Formula del calculo</b>	<b>Resultado</b>	<b>Cumplimiento</b>	<b>Análisis y observaciones</b>	<b>Acciones de mejora</b>


**FICHA TECNICA  
INDICADORES**
**Versión: 01**

<b>Fecha de creación del indicador:</b>	15 de febrero de 2018					
<b>Nombre del proceso:</b>	Compras		<b>Tipo de Proceso:</b>	Misional		
<b>Objetivo del proceso:</b>	Realizar la gestión de compra para conseguir los bienes y servicios que requiere para su operación y que son producidos o prestados por terceros					
<b>Nombre del indicador:</b>	Satisfacción punto de entrega					
<b>Objetivo del indicador:</b>	Medir la satisfacción del emisor del requerimiento al recibir el pedido.					
<b>Tipo de indicador:</b>	Efectividad		<b>Meta:</b>	>=80%		
<b>Unidad de medida indicador</b>	Porcentual					
<b>VARIABLES del indicador</b>	Unidades solicitadas					
	Unidades recibidas					
<b>Fórmula para el calculo</b>	Unidades solicitadas / Unidades recibidas * 100%					
<b>Responsables de la recopilación de la información:</b>	Punto de venta		<b>Periodicidad:</b>	Trimestral		
<b>Niveles de medición del indicador:</b>	Bueno >=80%		Aceptable <=70% y >=80%		Deficiente <=69%	
<b>Información para el análisis</b>						
<b>Numero</b>	<b>Meta del periodo</b>	<b>Formula del calculo</b>	<b>Resultado</b>	<b>Cumplimiento</b>	<b>Análisis y observaciones</b>	<b>Acciones de mejora</b>


**FICHA TECNICA  
INDICADORES**
**Versión: 01**

<b>Fecha de creación del indicador:</b>		15 de febrero de 2018				
<b>Nombre del proceso:</b>		Almacenamiento	<b>Tipo de Proceso:</b>		Misional	
<b>Objetivo del proceso:</b>		Prestar un servicio de recepción y entrega de mercancía a todas las sucursales de la empresa y apoyar la gestión de los inventarios.				
<b>Nombre del indicador:</b>		Recepción de mercancía				
<b>Objetivo del indicador:</b>		Evaluar el cumplimiento del horario establecido a cada proveedor para la recepción de la mercancía.				
<b>Tipo de indicador:</b>		Eficiencia	<b>Meta:</b>		>=80%	
<b>Unidad de medida indicador</b>		Porcentual				
<b>VARIABLES DEL INDICADOR</b>		Días establecidos				
		Días entregados				
<b>Fórmula para el calculo</b>		$\text{Días establecidos} / \text{Días entregados} * 100\%$				
<b>Responsables de la recopilación de la información:</b>		Almacén	<b>Periodicidad:</b>		Mensual	
<b>Niveles de medición del indicador:</b>		Bueno >=80%	Aceptable <=70% y >=80%		Deficiente <=69%	
<b>Información para el análisis</b>						
<b>Numero</b>	<b>Meta del periodo</b>	<b>Formula del calculo</b>	<b>Resultado</b>	<b>Cumplimiento</b>	<b>Análisis y observaciones</b>	<b>Acciones de mejora</b>


**FICHA TECNICA  
INDICADORES**
**Versión: 01**

<b>Fecha de creación del indicador:</b>		15 de febrero de 2018				
<b>Nombre del proceso:</b>		Almacenamiento	<b>Tipo de Proceso:</b>		Misional	
<b>Objetivo del proceso:</b>		Prestar un servicio de recepción y entrega de mercancía a todas las sucursales de la empresa y apoyar la gestión de los inventarios.				
<b>Nombre del indicador:</b>		Despacho de mercancía				
<b>Objetivo del indicador:</b>		Medir el cumplimiento de despachos programados a las sucursales.				
<b>Tipo de indicador:</b>		Eficacia	<b>Meta:</b>		>=80%	
<b>Unidad de medida indicador</b>		Porcentual				
<b>VARIABLES del indicador</b>		Número de despachos programados				
		Número de despachos entregados				
<b>Fórmula para el calculo</b>		Numero de despachos programados / Numero de despachos entregados *100 %				
<b>Responsables de la recopilación de la información:</b>		Puntos de venta	<b>Periodicidad:</b>		Mensual	
<b>Niveles de medición del indicador:</b>		Bueno >=80%	Aceptable >=70% y <=80%		Deficiente <=69%	
<b>Información para el análisis</b>						
Numero	Meta del periodo	Formula del calculo	Resultado	Cumplimiento	Análisis y observaciones	Acciones de mejora


**FICHA TECNICA  
INDICADORES**
**Versión: 01**

<b>Fecha de creación del indicador:</b>		15 de febrero de 2018				
<b>Nombre del proceso:</b>		Almacenamiento	<b>Tipo de Proceso:</b>		Misional	
<b>Objetivo del proceso:</b>		Prestar un servicio de recepción y entrega de mercancía a todas las sucursales de la empresa y apoyar la gestión de los inventarios.				
<b>Nombre del indicador:</b>		Averías				
<b>Objetivo del indicador:</b>		Disminuir en un 10% las averías presentadas por mala manipulación.				
<b>Tipo de indicador:</b>		Efectividad	<b>Meta:</b>		<=10%	
<b>Unidad de medida indicador</b>		Porcentual				
<b>VARIABLES del indicador</b>		Número máximo establecido de averías				
		Número real de averías				
<b>Fórmula para el calculo</b>		Número máximo establecido de averías / Número real de averías *100%				
<b>Responsables de la recopilación de la información:</b>		Almacén	<b>Periodicidad:</b>		Trimestral	
<b>Niveles de medición del indicador:</b>		Bueno <=10%	Aceptable >=9% y <=10%		Deficiente >=10%	
<b>Información para el análisis</b>						
Numero	Meta del periodo	Formula del calculo	Resultado	Cumplimiento	Análisis y observaciones	Acciones de mejora


**FICHA TECNICA  
INDICADORES**
**Versión: 01**

<b>Fecha de creación del indicador:</b>	15 de febrero de 2018					
<b>Nombre del proceso:</b>	Selección de Proveedores		<b>Tipo de Proceso:</b>	Estratégico		
<b>Objetivo del proceso:</b>	Establecer relaciones comerciales que permitan adquirir de manera oportuna los bienes para garantizar el adecuado funcionamiento de los puntos de venta					
<b>Nombre del indicador:</b>	Devoluciones					
<b>Objetivo del indicador:</b>	Medición de proveedores que cumplen con el estándar de devoluciones por mal estado o vencimiento.					
<b>Tipo de indicador:</b>	Eficiencia		<b>Meta:</b>	<=25%		
<b>Unidad de medida indicador</b>	Porcentual					
<b>VARIABLES del indicador</b>	Número de producto comprado					
	Número de producto devuelto					
<b>Fórmula para el calculo</b>	(Número de producto comprado/ número de producto devuelto)					
<b>Responsables de la recopilación de la información:</b>	Compras		<b>Periodicidad:</b>	Trimestral		
<b>Niveles de medición del indicador:</b>	Bueno <=25%		Aceptable >=24% y <=23%		Deficiente >=25%	
<b>Información para el análisis</b>						
<b>Numero</b>	<b>Meta del periodo</b>	<b>Formula del calculo</b>	<b>Resultado</b>	<b>Cumplimiento</b>	<b>Análisis y observaciones</b>	<b>Acciones de mejora</b>


**FICHA TECNICA  
INDICADORES**
**Versión: 01**

<b>Fecha de creación del indicador:</b>	15 de febrero de 2018					
<b>Nombre del proceso:</b>	Selección de Proveedores		<b>Tipo de Proceso:</b>	Estratégico		
<b>Objetivo del proceso:</b>	Establecer relaciones comerciales que permitan adquirir de manera oportuna los bienes para garantizar el adecuado funcionamiento de los puntos de venta					
<b>Nombre del indicador:</b>	Cumplimiento de plazo					
<b>Objetivo del indicador:</b>	Medir el cumplimiento de los plazos establecidos para la entrega de los pedidos					
<b>Tipo de indicador:</b>	Eficacia		<b>Meta:</b>	>=80%		
<b>Unidad de medida indicador</b>	Porcentual					
<b>VARIABLES del indicador</b>	Número de órdenes de compra					
	número de pedidos recibidos					
<b>Fórmula para el calculo</b>	(Número de órdenes de compra/ número de pedidos recibidos)					
<b>Responsables de la recopilación de la información:</b>	Compras		<b>Periodicidad:</b>	Mensual		
<b>Niveles de medición del indicador:</b>	Bueno >=80%		Aceptable >=79% y <=60%		Deficiente >=10%	
<b>Información para el análisis</b>						
<b>Numero</b>	<b>Meta del periodo</b>	<b>Formula del calculo</b>	<b>Resultado</b>	<b>Cumplimiento</b>	<b>Análisis y observaciones</b>	<b>Acciones de mejora</b>


**FICHA TECNICA  
INDICADORES**
**Versión: 01**

<b>Fecha de creación del indicador:</b>		15 de febrero de 2018				
<b>Nombre del proceso:</b>		Selección de Proveedores	<b>Tipo de Proceso:</b>		Estratégico	
<b>Objetivo del proceso:</b>		Establecer relaciones comerciales que permitan adquirir de manera oportuna los bienes para garantizar el adecuado funcionamiento de los puntos de venta				
<b>Nombre del indicador:</b>		Respuesta al pedido				
<b>Objetivo del indicador:</b>		Medir el tiempo de respuesta desde que se genera la orden de compra hasta la entrega de la mercancía.				
<b>Tipo de indicador:</b>		Efectividad	<b>Meta:</b>		<=10%	
<b>Unidad de medida indicador</b>		Porcentual				
<b>VARIABLES del indicador</b>		Tiempo establecido para el proceso de compra				
		Tiempo real para el proceso de compra				
<b>Fórmula para el calculo</b>		(Tiempo establecido para el proceso de compra/ tiempo real para el proceso de compra)				
<b>Responsables de la recopilación de la información:</b>		Compras	<b>Periodicidad:</b>		Trimestral	
<b>Niveles de medición del indicador:</b>		Bueno <=10%	Aceptable >=9% y <=7%		Deficiente <=6%	
<b>Información para el análisis</b>						
Numero	Meta del periodo	Formula del calculo	Resultado	Cumplimiento	Análisis y observaciones	Acciones de mejora


**FICHA TECNICA  
INDICADORES**
**Versión: 01**

<b>Fecha de creación del indicador:</b>	15 de febrero de 2018					
<b>Nombre del proceso:</b>	Ventas		<b>Tipo de Proceso:</b>	Apoyo		
<b>Objetivo del proceso:</b>	Identificar nuevos mercados para los productos, lo cual genera crecimiento para la empresa.					
<b>Nombre del indicador:</b>	Niveles de facturación					
<b>Objetivo del indicador:</b>	Medir los niveles de facturación					
<b>Tipo de indicador:</b>	Eficiencia		<b>Meta:</b>	≥60%		
<b>Unidad de medida indicador</b>	Porcentual					
<b>VARIABLES del indicador</b>	Número de facturaciones por PDV establecido					
	Número de facturaciones por PDV real					
<b>Fórmula para el calculo</b>	(Número de facturaciones por PDV establecido/ Número de facturaciones por PDV real)					
<b>Responsables de la recopilación de la información:</b>	Ventas		<b>Periodicidad:</b>	Trimestral		
<b>Niveles de medición del indicador:</b>	Bueno ≥60%		Aceptable ≥50% y ≤30%		Deficiente ≤29%	
<b>Información para el análisis</b>						
<b>Numero</b>	<b>Meta del periodo</b>	<b>Formula del calculo</b>	<b>Resultado</b>	<b>Cumplimiento</b>	<b>Análisis y observaciones</b>	<b>Acciones de mejora</b>


**FICHA TECNICA  
INDICADORES**
**Versión: 01**

<b>Fecha de creación del indicador:</b>	15 de febrero de 2018					
<b>Nombre del proceso:</b>	Ventas		<b>Tipo de Proceso:</b>	Apoyo		
<b>Objetivo del proceso:</b>	Identificar nuevos mercados para los productos, lo cual genera crecimiento para la empresa.					
<b>Nombre del indicador:</b>	Cumplimiento de los objetivos de ventas					
<b>Objetivo del indicador:</b>	Evaluar el cumplimiento de los objetivos de ventas					
<b>Tipo de indicador:</b>	Eficacia		<b>Meta:</b>	>=80%		
<b>Unidad de medida indicador</b>	Porcentual					
<b>VARIABLES del indicador</b>	Objetivo de venta establecido					
	Venta real					
<b>Fórmula para el calculo</b>	(Objetivo de venta establecido/venta real)					
<b>Responsables de la recopilación de la información:</b>	Ventas		<b>Periodicidad:</b>	Mensual		
<b>Niveles de medición del indicador:</b>	Bueno >=80%		Aceptable >=70% y <=50%		Deficiente <=49%	
<b>Información para el análisis</b>						
<b>Numero</b>	<b>Meta del periodo</b>	<b>Formula del calculo</b>	<b>Resultado</b>	<b>Cumplimiento</b>	<b>Análisis y observaciones</b>	<b>Acciones de mejora</b>


**FICHA TECNICA  
INDICADORES**
**Versión: 01**

<b>Fecha de creación del indicador:</b>		15 de febrero de 2018				
<b>Nombre del proceso:</b>		Ventas	<b>Tipo de Proceso:</b>		Apoyo	
<b>Objetivo del proceso:</b>		Identificar nuevos mercados para los productos, lo cual genera crecimiento para la empresa.				
<b>Nombre del indicador:</b>		Satisfacción del cliente.				
<b>Objetivo del indicador:</b>		Evaluar el nivel de satisfacción del cliente				
<b>Tipo de indicador:</b>		Efectividad	<b>Meta:</b>		>=90%	
<b>Unidad de medida indicador</b>		Porcentual				
<b>VARIABLES del indicador</b>		Clientes evaluados “Excelente”; Clientes evaluados “Bueno”; Total de clientes encuestados				
<b>Fórmula para el calculo</b>		$(\text{Total de Clientes evaluados "Excelente"} + \text{Total de clientes evaluados "Bueno"}) / \text{Total de clientes encuestados} * 100$				
<b>Responsables de la recopilación de la información:</b>		Ventas	<b>Periodicidad:</b>		Semestral	
<b>Niveles de medición del indicador:</b>		Bueno >=90%	Aceptable >=89% y <=80%		Deficiente <=79%	
<b>Información para el análisis</b>						
Numero	Meta del periodo	Formula del calculo	Resultado	Cumplimiento	Análisis y observaciones	Acciones de mejora


**FICHA TECNICA  
INDICADORES**
**Versión: 01**

<b>Fecha de creación del indicador:</b>		15 de febrero de 2018				
<b>Nombre del proceso:</b>		SISTEMAS INFORMATICOS	<b>Tipo de Proceso:</b>		Apoyo	
<b>Objetivo del proceso:</b>		Asegurar la disponibilidad, actualización y optimización de las tecnologías informáticas a través de una prestación de servicio oportuna y eficaz.				
<b>Nombre del indicador:</b>		Atención a casos				
<b>Objetivo del indicador:</b>		Disminuir en un 10% el tiempo de respuesta para la atención a los casos.				
<b>Tipo de indicador:</b>		Eficiencia	<b>Meta:</b>		<=10%	
<b>Unidad de medida indicador</b>		Porcentual				
<b>Variables del indicador</b>		Número de mantenimientos preventivos programados				
		Número de mantenimientos preventivos realizados				
<b>Fórmula para el calculo</b>		(Número de mantenimientos preventivos programados/ número de mantenimientos preventivos realizados)				
<b>Responsables de la recopilación de la información:</b>		Sistemas Informáticos	<b>Periodicidad:</b>		Mensual	
<b>Niveles de medición del indicador:</b>		Bueno <=10%	Aceptable >=9% y <=7%		Deficiente >=6%	
<b>Información para el análisis</b>						
Numero	Meta del periodo	Formula del calculo	Resultado	Cumplimiento	Análisis y observaciones	Acciones de mejora


**FICHA TECNICA  
INDICADORES**
**Versión: 01**

<b>Fecha de creación del indicador:</b>	15 de febrero de 2018					
<b>Nombre del proceso:</b>	Sistemas Informáticos		<b>Tipo de Proceso:</b>	Apoyo		
<b>Objetivo del proceso:</b>	Asegurar la disponibilidad, actualización y optimización de las tecnologías informáticas a través de una prestación de servicio oportuna y eficaz.					
<b>Nombre del indicador:</b>	Incidencias					
<b>Objetivo del indicador:</b>	Disminuir en un 20% las incidencias					
<b>Tipo de indicador:</b>	Efectividad		<b>Meta:</b>	<=20%		
<b>Unidad de medida indicador</b>	Porcentual					
<b>Variables del indicador</b>	Número de incidencias					
	Número de solicitudes					
<b>Fórmula para el calculo</b>	(Número de incidencias/ número de solicitudes)					
<b>Responsables de la recopilación de la información:</b>	Sistemas Informáticos		<b>Periodicidad:</b>	Mensual		
<b>Niveles de medición del indicador:</b>	Bueno <=20%		Aceptable >=19% y <=10%		Deficiente >=9%	
<b>Información para el análisis</b>						
<b>Numero</b>	<b>Meta del periodo</b>	<b>Formula del calculo</b>	<b>Resultado</b>	<b>Cumplimiento</b>	<b>Análisis y observaciones</b>	<b>Acciones de mejora</b>


**FICHA TECNICA  
INDICADORES**
**Versión: 01**

<b>Fecha de creación del indicador:</b>		15 de febrero de 2018				
<b>Nombre del proceso:</b>		Sistemas informáticos		<b>Tipo de Proceso:</b>		Apoyo
<b>Objetivo del proceso:</b>		Asegurar la disponibilidad, actualización y optimización de las tecnologías informáticas a través de una prestación de servicio oportuna y eficaz.				
<b>Nombre del indicador:</b>		Mantenimientos preventivos				
<b>Objetivo del indicador:</b>		Medir el número de mantenimientos preventivos				
<b>Tipo de indicador:</b>		Eficacia		<b>Meta:</b>		>=60%
<b>Unidad de medida indicador</b>		Porcentual				
<b>VARIABLES del indicador</b>		Número de mantenimientos preventivos programados				
		Número de mantenimientos preventivos realizados				
<b>Fórmula para el calculo</b>		(Número de mantenimientos preventivos programados/ número de mantenimientos preventivos realizados)				
<b>Responsables de la recopilación de la información:</b>		Sistemas Informáticos		<b>Periodicidad:</b>		Trimestral
<b>Niveles de medición del indicador:</b>		Bueno <=10%		Aceptable >=9% y <=10%		Deficiente >=10%
<b>Información para el análisis</b>						
Numero	Meta del periodo	Formula del calculo	Resultado	Cumplimiento	Análisis y observaciones	Acciones de mejora

### 8.6.4.2. Tablero De Indicadores

<u>Factor clave de éxito</u>	<u>Proceso</u>	<u>Nombre del indicador</u>	<u>Responsable indicador</u>	<u>Tipo</u>	<u>Formula</u>	<u>Unidad de medida</u>	<u>Tendencia</u>	<u>Frecuencia de datos</u>
<b>Campañas de descuentos o 2x1 de productos dirigidas a los clientes</b>	Compras	Ofertas por campañas	Líder Comercial	Eficiencia	Numero de producto base/Número real de productos	Porcentual		Mensual
<b>Entregas de compras a tiempo en almacén principal y sucursales</b>	Compras	Tipo de entrega	Líder Comercial	Eficacia	Tiempo real de entrega / Tiempo de entrega programado	Porcentual		Mensual
<b>Pedidos completos de productos para abastecer existencias agotadas</b>	Compras	Satisfacción punto de entrega	Líder Comercial	Efectividad	Unidades solicitadas / unidades recibidas.	Porcentual		Mensual
<b>Para optimizar el tiempo se requieren horarios establecidos</b>	Almacenamiento	Recepción de mercancía	Sub administrador	Eficiencia	Días establecidos / Días entregados	Porcentual		Mensual

<b>en la semana</b>								
<b>Medición de despachos entregados en su totalidad a planta principal y sucursales</b>	Almacenamiento	Despacho de mercancía	Sub administrador	Eficacia	Numero de despachos programados / Numero de despachos entregados	Porcentual		Mensual
<b>Producto en buen estado en bodegas tanto entrando como saliendo</b>	Almacenamiento	Averías	Sub administrador	Efectividad	Número máximo establecido de averías /Número real de averías	Porcentual		Mensual
<b>Es parte importante por acumulación de devoluciones por fechas de vencimiento y averías.</b>	Selección de proveedores	Devoluciones	Líder comercial	Eficiencia	Numero de producto comprado / Numero de producto devuelto	Porcentual		Trimestral
<b>Es importante saber en qué plazos se puede entregar cierta mercancía</b>	Selección de proveedores	Cumplimiento de plazo	Líder comercial	Eficacia	Numero de órdenes de compra / Número de pedidos recibidos.	Porcentual		Trimestral

<b>Tiempo de respuesta desde que se genera la orden hasta la entrega de la mercancía</b>	Selección de proveedores	Respuesta al pedido	Líder comercial	Efectividad	Tiempo para el proceso de compra / Tiempo real para el proceso de compra	Porcentual		Mensual
<b>Todos los productos debidamente facturados por asesores de ventas</b>	Ventas	Niveles de facturación	Coordinador de ventas	Eficiencia	Número de facturaciones por PVD establecido / Numero de facturaciones por PVD real	Porcentual		Trimestral
<b>Cumplimiento de los objetivos de ventas propuestos periódicamente</b>	Ventas	Cumplimiento de los objetivos de ventas	Coordinador de ventas	Eficacia	Objetivo de venta establecido / Venta real	Porcentual		Mensual
<b>Evaluar quejas, reclamos y felicitaciones</b>	Ventas	Satisfacción del cliente	Servicio al cliente	Efectividad	(Total de Clientes evaluados "Excelente" + Total de clientes evaluados "Bueno" / Total de clientes	Porcentual		Semestral

					encuestados) *100			
<b>Disminuir en un 10% el tiempo de respuesta y solución a los casos especiales</b>	Sistemas informáticos	Atención a casos	Líder de sistemas	Eficiencia	Tiempo establecido de respuesta según el tipo caso/Tiempo real de respuesta	Porcentual 1		Mensual
<b>Funcionalidad en un 90% de los equipos informáticos, alertas de fallas y actualizaciones</b>	Sistemas informáticos	Mantenimientos preventivos	Líder de sistemas	Eficacia	Número de mantenimientos preventivos programados/ número de mantenimientos preventivos realizados	Porcentual 1		Trimestral
<b>Plan de contingencia para mitigar incidencias en el día a día en software y equipos</b>	Sistemas informáticos	Incidencias	Líder de sistemas	Efectividad	Número de incidencias/ número de solicitudes	Porcentual 1		Mensual

## 8.6.4.3. Cuadro De Mando De Control

NIVEL ESTRATEGICO	PROCESO	INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	META	PERIODICIDAD DE CALCULO	SEMAFORO DE CONTROL	GESTION POR MEJORAR	GESTION REGULAR	GESTION BUENA	GESTION SOBRESALIENTE
<b>Misional</b>	Compras	Ofertas por campañas	Numero de producto base/Número real de productos	≥30 %	Mensual	CUMPTO. ENERO	0-1%	1.5 -2%	2.5-3%	3.5 – 4%
						CUMPTO. FEBRERO	4.5-5%	5.5 -6%	6.5-7%	7.5 – 8%
						CUMPTO. MARZO	8.5-9%	9.5 -10%	10.5-11%	11.5 – 12%
						CUMPTO. ABRIL	12.5-13%	13.5 -14%	14.5-15%	15-5 – 16%
						CUMPTO. MAYO	16.5-17%	17.5 -18%	18.5-19%	19.5 – 20%
						CUMPTO. JUNIO	20.5-21%	21.5 -22%	22.5-23%	23.5 – 24%
						CUMPTO. JULIO	24.5-25%	25.5 -26%	26.5-27%	27.5 – 28%
						CUMPTO. AGOSTO	28.5-29%	29.5 -30%	30.5-31%	31.5 – 32%
						CUMPTO.	32.5-	33.5 -34%	34.5-	35.5 – 36%

						SEPTIEMBRE	33%		35%	
						CUMPTO. OCTUBRE	37.5-38%	38.5 -39%	39.5-40%	40.5 – 41%
						CUMPTO. NOVIEMBRE	41.5-42%	42.5 -43%	43.5-44%	44.5 – 45%
						CUMPTO. DICIEMBRE	45.5-46%	46.5 -47%	47.5-48%	48.5 – 49%
<b>Misional</b>	Compras	Tiempo de entrega	Tiempo real de entrega / Tiempo de entrega programado * 100%	<=40 %	Mensual	CUMPTO. ENERO	0-1%	1.5 -2%	2.5-3%	3.5 – 4%
						CUMPTO. FEBRERO	4.5-5%	5.5 -6%	6.5-7%	7.5 – 8%
						CUMPTO. MARZO	8.5-9%	9.5 -10%	10.5-11%	11.5 – 12%
						CUMPTO. ABRIL	12.5-13%	13.5 -14%	14.5-15%	15-5 – 16%
						CUMPTO. MAYO	16.5-17%	17.5 -18%	18.5-19%	19.5 – 20%
						CUMPTO. JUNIO	20.5-21%	21.5 -22%	22.5-23%	23.5 – 24%
						CUMPTO.	24.5-	25.5 -26%	26.5-	27.5 – 28%

						JULIO	25%		27%	
						CUMPTO. AGOSTO	28.5- 29%	29.5 -30%	30.5- 31%	31.5 – 32%
						CUMPTO. SEPTIEMB RE	32.5- 33%	33.5 -34%	34.5- 35%	35.5 – 36%
						CUMPTO. OCTUBRE	37.5- 38%	38.5 -39%	39.5- 40%	40.5 – 41%
						CUMPTO. NOVIEMB RE	41.5- 42%	42.5 -43%	43.5- 44%	44.5 – 45%
						CUMPTO. DICIEMB RE	45.5- 46%	46.5 -47%	47.5- 48%	48.5 – 49%
			Unidades	>=80		CUMPLIM INETO TRIMEST RE1	0-9%	9-15%	16- 22%	>23%

<b>Misional</b>	Compras	Satisfacción punto de entrega	solicitudes / Unidades recibidas * 100%	%	Trimestral	CUMPLIMIENTO TRIMESTRE 2	26-30%	31-39%	40-48%	>49%
						CUMPLIMIENTO TRIMESTRE 3	50-58%	59-66%	67-74%	>75%
						CUMPLIMIENTO TRIMESTRE 4	75-80%	81-85%	86-89%	>90%
<b>Misional</b>	Almacenamiento	Recepción de mercancía	Días establecidos / Días entregados * 100%	≥80%	Mensual	CUMPTO. ENERO	0-1.9%	2-3.9%	4-5.9%	6 – >8%
						CUMPTO. FEBRERO	8.1-9.9%	10 -11.9%	12-13.9%	14 –>16%
						CUMPTO. MARZO	17-19%	20- 21.9%	22-23.9%	>24
						CUMPTO. ABRIL	25-26.9%	27-29%	30-31.9%	>32%
						CUMPTO. MAYO	33-35.9%	36-38.9%	39-39.9%	>40%
						CUMPTO.	41-	44-45.9%	46-47.9	>48%

						JUNIO	43.9%		%	
						CUMPTO. JULIO	49- 51.9%	52 -53.9%	54- 55.9%	56 – 57.9%
						CUMPTO. AGOSTO	58- 59.9%	60 -61.5%	62- 63.5%	64 – 65.9%
						CUMPTO. SEPTIEMB RE	66- 67.5%	68-69.9%	70- 71.9%	72 – 73.9%
						CUMPTO. OCTUBRE	74- 75.9%	76 -77.9%	78- 79.9%	80 – 81.9%
						CUMPTO. NOVIEMB RE	82- 83.9%	84 – 85.9%	86- 87.9%	88 – 89.9
						CUMPTO. DICIEMB RE	90- 91.9%	92-93.9%	94- 95.9%	96 – 97.9%
						CUMPTO. ENERO	0-1.9%	2-3.9%	4-5.9%	6 – >8%
						CUMPTO. FEBRERO	8.1- 9.9%	10 -11.9%	12- 13.9%	14 –>16%
						CUMPTO. MARZO	17-19%	20- 21.9%	22- 23.9%	>24
						CUMPTO.				
			Numero de							

<b>Misional</b>	Almacenamiento	Despacho de mercancía	despachos programados / Numero de despachos entregados *100 %	≥80 %	Mensual	ABRIL	25-26.9%	27-29%	30-31.9%	>32%
						CUMPTO. MAYO	33-35.9%	36-38.9%	39-39.9%	>40%
						CUMPTO. JUNIO	41-43.9%	44-45.9%	46-47.9%	>48%
						CUMPTO. JULIO	49-51.9%	52 -53.9%	54-55.9%	56 – 57.9%
						CUMPTO. AGOSTO	58-59.9%	60 -61.5%	62-63.5%	64 – 65.9%
						CUMPTO. SEPTIEMBRE	66-67.5%	68-69.9%	70-71.9%	72 – 73.9%
						CUMPTO. OCTUBRE	74-75.9%	76 -77.9%	78-79.9%	80 – 81.9%
						CUMPTO. NOVIEMBRE	82-83.9%	84 – 85.9%	86-87.9%	88 – 89.9
						CUMPTO. DICIEMBRE	90-91.9%	92-93.9%	94-95.9%	96 – 97.9%

<b>Misional</b>	Almacenamiento	Averías	Número máximo establecido de averías / Número real de averías *100%	<=10 %	Trimestra 1	TRIMEST RE1				
						CUMPLIM INETO TRIMEST RE2	55-50%	45-40%	35-30%	≤25%
						CUMPLIM INETO TRIMEST RE3	20-15%	10-5.5%	5-%	≤4%
						CUMPLIM INETO TRIMEST RE4	4.4-3%	2.5-2%	1.5-1%	≤0%

Tabla 29 Cuadro De Mando De Control (elaboración propia)

## **8.7. Consultoría organizacional - Comunicación gerencial**

Para un proyecto el éxito o el fracaso está estrictamente ligado a la estructuración del plan de Gestión de comunicaciones, por lo cual es importante conocer perspectivas e intereses de las Partes Interesadas (Stakeholders) con el fin de satisfacerlas, este es el resultado de la eficiencia de la comunicación, es decir que la información llegue a las personas correctas, en el momento correcto y por el medio correcto, pero existen diferentes variables que pueden incidir en la comunicación por lo tanto es fundamental la realización de monitoreo y seguimiento para identificar a tiempo los cambios y realizar los ajustes necesarios para asegurar el desarrollo normal del proyecto.

### **8.7.1. Enfoque de gestión de comunicaciones**

Los Directores de Proyecto trabajan en un entorno global y muchos de estos se desarrollan en un ambiente de diversidad cultural. Las diferencias culturales pueden ser tanto de naturaleza individual como corporativa, y pueden involucrar interesados internos y externos. Mediante la comprensión y el aprovechamiento de las diferencias culturales, es más probable que el equipo de dirección de proyecto logre crear un ambiente de confianza mutua y una atmósfera de tipo ganar-ganar, según Ayala.

Las organizaciones se comportan como estructuras sistemáticas que trabajan por la obtención de un logro, que se transcribe en el emprendimiento de un proyecto. A medida que avanza la ejecución del proyecto se van presentando situaciones que ameritan que se realicen cambios y ajustes a lo planteado inicialmente para así garantizar el desarrollo adecuado del mismo.

En quien reposa toda la responsabilidad de la gestión del proyecto es en el Director encargado de realizar el seguimiento y evaluación de la planeación, garantizando que el plan se actualice en el momento adecuado y se realicen las correcciones y comunicaciones a las partes interesadas.

El instrumento utilizado para documentar las necesidades es la matriz de comunicaciones, la cual permite identificar que se va a comunicar, a quien y cuando se comunica.

### **8.7.2. Dificultades en la gestión de comunicaciones**

La gestión de los proyectos acarrea una serie de riesgos, por lo tanto, es de vital importancia que se tengan en cuenta al momento de planeación y se presupuesten para determinar el alcance del proyecto.

Algunas de las dificultades que se pueden presentar son:

- Que no existan unas normas definidas en la gestión del proyecto adecuada para la toma de decisiones, planificación global, asignación de responsabilidades.
- Que la planificación no esté ajustada a la realidad por causa de la insuficiencia de los recursos.
- No se cuenta con una visión real del estado inicial del proyecto por lo tanto no hay un camino definido para el logro del objetivo del proyecto.
- Falta de un plan de comunicaciones en el que se planteen las necesidades durante el desarrollo del proyecto.
- Desinterés del cliente por el desarrollo del proyecto.
- El no cumplimiento de los acuerdos establecidos en la socialización del proyecto.
- Que el personal participante en el proyecto no se encuentre capacitado para el desarrollo del mismo.

### **8.7.3. Requisitos de comunicación interesados**

Los Requerimientos de Comunicaciones consisten en una tabla integrante del Plan de Gestión de las Comunicaciones del proyecto, tal como lo establece el PMBOK (PMI), se utiliza para dejar registrado las comunicaciones periódicas a emitir, el objetivo, contenido, formato, medio de distribución, Frecuencia, Responsables, Audiencia, entre otros aspectos.

Registrar esta información de antemano, permite establecer desde el principio cuales son los Requisitos para la Gestión de las comunicaciones del proyecto, incluyendo que información se distribuirá, cuando, en qué forma y a quien irá dirigida, de esta forma, interesados e integrantes del equipo de proyecto están alineados en cuanto a las comunicaciones.

Mediante la recopilación de requisitos se determinan documentan y gestionan las necesidades de los requisitos de los interesados para cumplir los objetivos del proyecto.

#### 8.7.4. Partes Interesadas (Stakeholders):

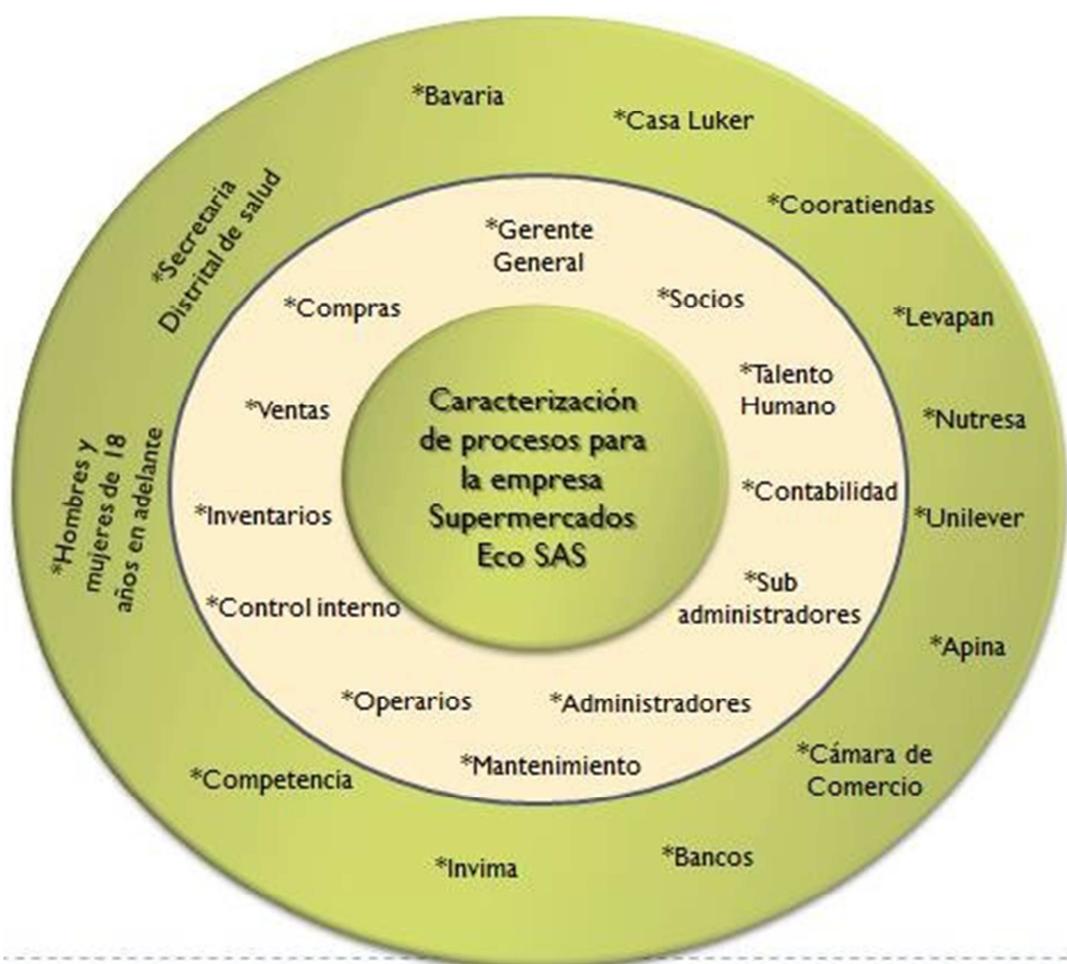


Ilustración 15 Esquema partes interesadas

### 8.7.5. Matriz de Interés-Poder:

No	Stakeholders	Poder	Interés	No	Stakeholders	Poder	Interés
1	Gerente general	10	10	15	Bancos	8	6
2	Socios	9	10	16	Invima	6	4
3	Contabilidad	10	9	17	Competencia	2	1
4	Recursos H	8	10	18	Icontec	3	3
5	Compras	8	10	19	Hombre 18año en adelante	2	6
6	Ventas	8	10	20	Secretaria de salud	2	3
7	Administrador	6	7	21	Cooratiendas	1	2
8	Subadministra	6	6	22	Unilever	1	2
9	Mantenimiento	5	5	23	Casa luker	1	2
10	Inventarios	7	9	24	Nutresa	1	2
11	Operarios	4	7	25	Alpina	1	2
12	Control interno	8	10	26	Bavaria	1	2
13	Levapan	2	2	27	Papel nacional	1	1
14	Cámara comercio	3	3				

Tabla 30 Matriz de interés – poder (elaboración propia)

### 8.7.6. Expectativas de Q1/Q2:

No	Q1 /Q2	Expectativa Stakeholders	Entrega avance
1	Gerente	Incremento, productividad y rentabilidad	T
2	Socios	Incremento de la rentabilidad	R
3	Contabilidad	Disminución de costos	I
4	Recursos Humanos	Motivación, capacitación, eficiencia	M
5	Compras	Eficiencia. Proceso, procedimiento	E
6	Ventas	Satisfacer las necesidades del cliente	S
7	Administradores	Productividad, procesos	T
8	Subadministradores	Productividad, procesos	R
9	Mantenimiento		A
10	Inventarios	Eficiencia. Procesos, procedimientos	L
12	Control interno	Reestructuración de procesos	
15	Bancos	Cumplimiento de obligaciones, solvencia	
16	Invima	Regulaciones, vigilancia, control	

Tabla 31 Esquema de Q1/Q2 (elaboración propia)

### 8.7.7. Funciones.

- Patrocinador del proyecto:

Es el responsable de la financiación del proyecto, en este caso es el Gerente General de la compañía, él tiene la autoridad sobre la toma de decisiones en cada etapa del proyecto. La información se le presentara en forma de resumen.

- Actores Clave:

Los actores claves son todos los involucrados en el desarrollo de proyecto, para este caso serán: Gerencia General, Socios - Administradores, Sub Administradores, Talento Humano, Contabilidad, Ventas, control Interno e Inventarios.

- La junta de control de cambios:

La junta de control de cambios designada en el proyecto para Supermercados Eco está conformada por la Gerencia General, Talento humano, Control Interno; ellos se encargan de autorizar y comunicar los cambios que se realizan dentro de la organización en la estructura de cada proceso y sus involucrados.

- El Cliente:

El cliente de este proyecto es Supermercados Eco S.A.S, quien acepta los resultados producidos de estará en continuo conocimiento del desarrollo del mismo.

- Director del proyecto:

Es el encargado de liderar los esfuerzos tanto internos como externos para que la ejecución sea exitosa, debe maniobrar a través de diferentes componentes funcionales enfocado en todo momento en los objetivos del proyecto. Se convierte en un centro de coordinación para todos los componentes de la misión.

Funciones de dirección, primordiales en las tareas del Director de Proyecto, serán:

- Planificación
  - Organización
  - Coordinación
  - Control
  - Motivación
- 
- Equipo de proyecto:

Equipo de personas que participan directa o indirectamente en el proyecto, y por ello todo director de proyectos debe conocer y definir quién son los integrantes del proyecto y que hace cada uno. Se deben elegir los miembros del equipo comprobando que tienen realmente las aptitudes que se necesitan:

- Habilidades técnicas específicas.
- Un fuerte deseo de colaborar.
- Habilidades de colaboración específicas que son necesarias para eficientemente con otros.

Funciones del jefe de equipo en la dirección de equipos por proyectos:

- Conductor: controla la dirección del equipo a un nivel táctico muy detallado. Define cosas, da consejos y discute sobre aspectos y actividades del grupo.
- Coordinador: controla la dirección del equipo a un nivel estratégico más alto. Adelanta la resolución del problema reconociendo los puntos débiles y fuertes.
- Creador: tiene la responsabilidad de las nuevas ideas.
- Monitor: analiza los problemas desde el punto de vista práctico y evalúa las ideas

y sugerencias, para que el equipo tome decisiones.

- Programador: convierte los conceptos y planes en procedimientos de trabajo y realiza los planes del grupo.
- Soporte: construye sobre las bases de los miembros del equipo sostiene los puntos flacos. Mejora la comunicación entre los miembros del equipo.

- Investigador: explora e informa sobre las ideas, desarrollos y recursos fuera del grupo.
- Responsable del acabado: asegura que todo el trabajo ha finalizado.

- Comité de dirección:

Está integrado por representantes de los departamentos de la organización y su propósito es garantizar a través de la supervisión estratégica que los cambios que se realicen como consecuencia de la investigación sean beneficiosos para la organización, se debe encargar de comunicar el alcance del proyecto y sus resultados.

- Responsable técnico:

Se encarga de que el proyecto se lleve a cabo bajo aspectos técnicos, debe realizar los diseños técnicos, supervisar su aplicación y la construcción de los documentos e instrumentos para el proyecto. La comunicación con el gerente del proyecto y el equipo del proyecto debe ser constante y fluida para garantizar su éxito.

- Directorio del equipo de proyecto:

La siguiente tabla presenta la información de contacto de todas las personas identificadas en este plan de gestión de comunicaciones. Las direcciones de correo electrónico y números de teléfono en esta tabla se utilizarán para comunicarse con estas personas.

<b>PAPEL</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>TITULO</b>	<b>ORGANIZACIÓN/DEPARTAMENTO</b>	<b>CORREO ELECTRONICO</b>	<b>TELEFONO</b>
Patrocinador del proyecto	Pedro Angarita Higuera	Gerente General	Supermercados Eco	Supereco.gerencia@gmail.com	7449561 ext. 1080
Gerente de Programa	Claudia Valencia	Jefe de Control interno	Control interno	Supereco.controlint@gmail.com	7449561 ext. 1090
<b>Director de Proyecto</b>	Harold Moreno	Auditor	Uniagustiniana	harold@uniagustiniana.com	7654321
<b>El Cliente</b>	Supermercados Eco S.A.S	Gerente General	Supermercados Eco	Supereco.gerencia@gmail.com	7449561 ext. 1080
<b>Equipo de proyecto</b>	Claudia	Jefe de Control interno	Control interno	Supereco.controlint@gmail.com	7449561 ext. 1090
	Valencia-Pedro Angarita Higuera	Control interno-Gerente General		- Supereco.gerencia@gmail.com	
<b>Responsable técnico</b>	Sandra Núñez	Comercial	Comercial	Supereco.comercial@gmail.com	7449561 ext. 1060

Tabla 32 Directorio del equipo de proyecto (elaboración propia)

### **8.7.8. Métodos y tecnologías de comunicación.**

El equipo de proyecto determinara los métodos para comunicar los aspectos referentes a avances, modificaciones e información de interés para las partes interesadas del proyecto.

La información será comunicada inicialmente por medio de correo electrónico, por el cual se enviarán las actas, después de que todos los involucrados tengan la oportunidad de contextualizarse con el avance, se realizaran reuniones de socialización para aclarar y despejar cualquier duda que se pueda presentar.

### **8.7.9. Matriz de comunicaciones**

La siguiente tabla identifica las necesidades de comunicación de este proyecto.

MATRIZ DE COMUNICACIÓN									
ETAPAS ESTRATEGICAS	OBJETIVO		USUARIO		RESPONSABILIDAD		TIEMPO		
	¿Qué?	¿Por qué?	INTERESADO	METODO	PREPARO	ENVIO	FECHA INICIO	FRECUENCIA	
<b>Iniciación</b>	Propuesta de implementación de un sistema de calidad de acuerdo a la norma ISO 9001.	Aprobación	Gerente General	F E	F V	Sandra Núñez-Harold Moreno	Sandra Núñez-Harold Moreno	Mes 1	Único
			Accionistas						
			Contabilidad						
			Control interno						
			Talento Humano						
			Comercial						
<b>Planificación</b>	Presentar diagnóstico de la organización, cronograma de actividades, caracterización de procesos.	Socialización	Gerente General	F E	F V	Sandra Núñez-Harold Moreno	Sandra Núñez-Harold Moreno	Mes 2	Único
			Accionistas						
			Contabilidad						
			Control interno						
			Talento Humano						
			Inventarios						
			Mantenimiento						
			Sub administradores						
Comercial									
			Gerente General						
			Accionistas						

<b>Ejecución</b>	Acompañamiento para la aplicación de las acciones de mejora.	Socialización	Contabilidad	F E	F V	Sandra Núñez- Harold Moreno	Sandr a Núñe z- Harol d More no	Mes 3	Mensual
			Control interno						
			Talento Humano						
			Inventarios						
			Mantenimiento						

<b>Seguimiento y control</b>	Verificación de que los procesos se ejecuten de acuerdo a lo establecido, evaluación de indicadores de gestión y desempeño	seguimiento y control	Sub administradores	F E	F V	Sandra Núñez- Harold Moreno	Sandr a Núñe z- Harol d More no	Mes 3	Trimestral
			Comercial						
			Gerente General						
			Accionistas						
			Contabilidad						
			Control interno						
			Talento Humano						
			Inventarios						
			Mantenimiento						
			Sub administradores						
Comercial									
<b>Cierre</b>	Informe de cierre y resultados de la implementación del sistema de		Gerente General	F E	F V	Sandra Núñez-	Sandr a Núñe	Mes 3	Úni co
			Accionistas						
			Contabilidad						
			Control interno						
			Talento Humano						
			Inventarios						

	gestión de calidad.			Harold Moreno	z-Harold Moreno		
		Mantenimiento					
		Sub administradores					
		Comercial					

Tabla 33 Matriz de comunicación (elaboración propia)

### 8.7.10. Diagrama De Flujo De Comunicación:

El siguiente diagrama de flujo de comunicación fue creado para ayudar en la comunicación del proyecto. Este diagrama de flujo proporciona un marco para el equipo del proyecto a seguir para este proyecto. Sin embargo, puede haber ocasiones o situaciones que quedan fuera del diagrama de flujo donde la comunicación es necesaria una aclaración adicional. En estas situaciones, el director de proyecto es responsable de examinar la comunicación con el patrocinador del proyecto y tomar una decisión sobre cómo proceder.

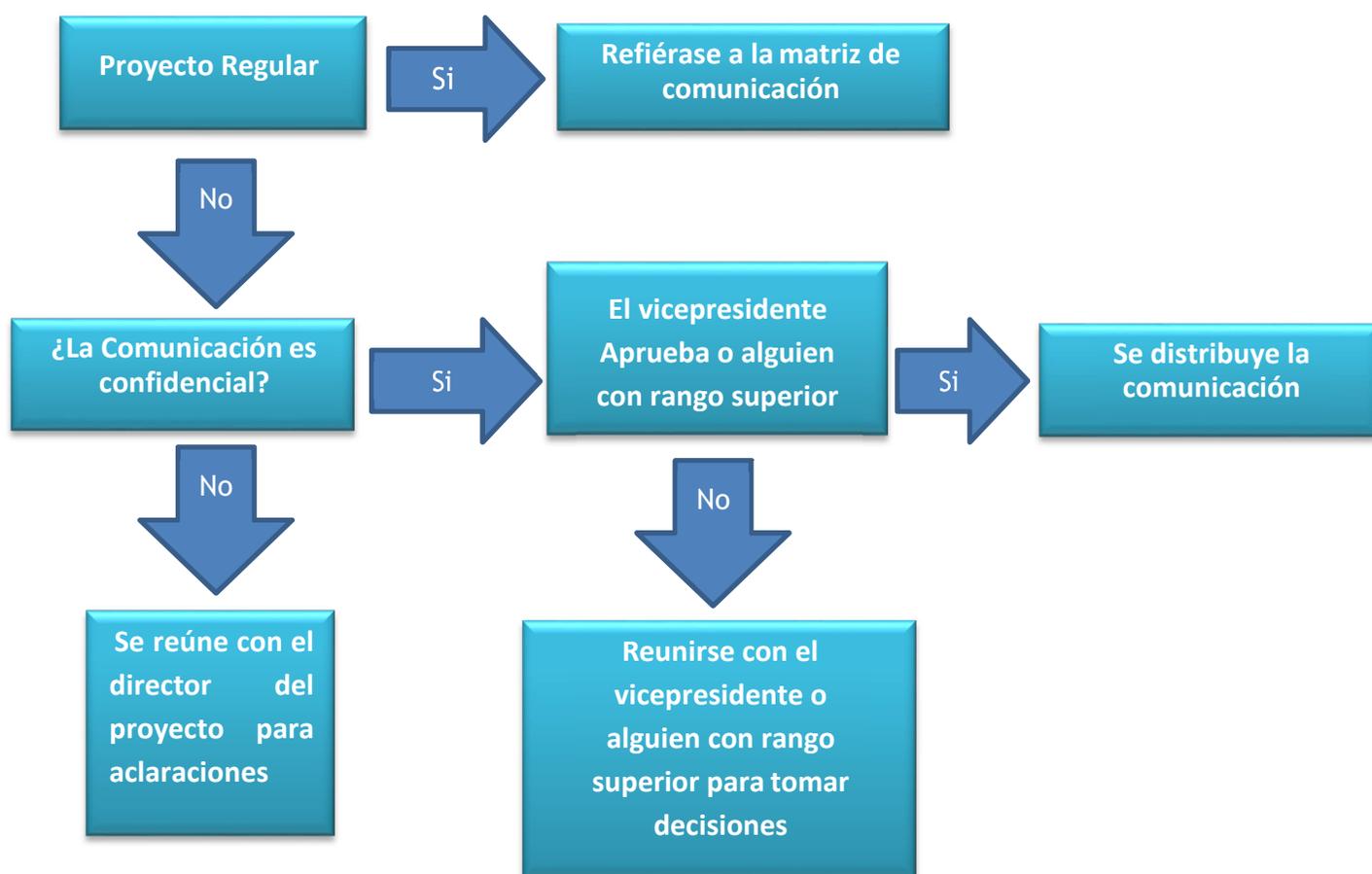


Ilustración 16. Diagrama De Flujo De Comunicación

### **8.7.11. Directrices para las reuniones**

Se realizan reuniones trimestrales para estar informado sobre el alcance y el estado del proyecto desarrollando las propuestas establecidas.

Se determina un cronograma de tiempos para establecer tiempos y plazos establecidos mediante comunicados internos para que todos los miembros estén involucrados en el proyecto.

- Actas de la reunión

Para las reuniones se tendrá que diligenciar un formato de acta de reunión, gracias a esto tendremos un soporte como seguimiento del proyecto.

- Elementos de la reunión

Supermercado ECO encabezado de su gerente general velara por el direccionamiento de la reunión apoyado de los administradores y subadministradores donde se tendrá en cuenta el buen diligenciamiento y manejo de las actas. Así mismo es fundamental tomar apuntes de los puntos más importantes que se digan durante la reunión todos estos datos son determinantes para llenar una buena acta.

Para tener un mayor control es necesario que las reuniones y las actas se hagan en plazos establecidos para esto una persona encargada tendrá la responsabilidad de tener los tiempos y comunicar al gerente la hora de inicio y terminación de la reunión

### **8.7.12. Estándares de la comunicación**

Supermercado ECO en compañía de su equipo de alta dirección garantiza que sus áreas con sus equipos de proyecto junto a las partes interesadas entienden de lo que se quiere concretar para lograr una comunicación coherente y efectiva.

Se utilizan formatos, plantillas y la matriz de comunicación para establecer en cada reunión como simplificar complejidades.

- Reunión técnica: de acuerdo al cronograma se reúne el equipo del proyecto para saber el estado del proyecto y se recopila todo el material utilizado y recurso para realizar una sustentación técnica, entendible y organizada.
- Reuniones extraordinarias o de impacto: Si algo anda mal se citaran en un momento determinado para analizar causas y efectos de puntos urgentes a revisar a medida que el proyecto va avanzando.
- Reunión general: Reúne a todo el personal involucrado en los procesos de la organización en camino de un objetivo para una comunicación profesional y eficaz.

#### **8.7.13. El proceso de escalado de la organización**

Pueden existir algún tipo de conflicto como una comunicación demorada , falta de programación, discrepancias, controversias; Por esto se evita las dificultades para que todo siga marchando bien y se siga adelante con el proyecto es por eso que se tendrán en cuenta algunas prioridades , toma de decisiones acertada y plazos establecidos para todos los involucrados

Prioridad	Definición	Decisión y	Cronograma para la
<b>Prioridad 1</b>	La operación diaria de nuestro almacenes, atención a proveedores, campañas de ofertas, es supermercado	Gerente General	Un día laboral cualquiera
<b>Prioridad 2</b>	Hallazgos o establecido a lo acordado	Líder administradores y	En el plazo de 1 día laborable
<b>Prioridad 3</b>	Impacto menor insignificante que no afecta las operaciones o los ingresos, posible mejora en poco tiempo	Líder e Departamento d	Bajar la información y utilizar el directorio del proyecto para informar al equipo, puede ser en el transcurso de la semana

Tabla 34 Escalado de la comunicación (elaboración propia)

### 8.7.14. Glosario de terminología de comunicación

<b>TERMINO</b>	<b>DEFINICION</b>
<b>Comunicación</b>	Efectivo envío y recepción de la información. La información debe ser clara, efectiva y que coincida con la información enviada para esto el receptor cumple una responsabilidad Fundamental.
<b>Normalización</b>	Es una manera probada para simplificar las complejidades de la gestión de proyectos de comunicaciones.
<b>Directorio del equipo</b>	En una tabla se consigna toda la información de todas las personas identificadas en el plan de gestión de comunicaciones, teléfono, emails que haga posible la identificación
<b>Requisitos de comunicación interesados</b>	Los Requerimientos de Comunicaciones consisten en una tabla integrante del Plan de Gestión de las Comunicaciones del proyecto, tal como lo establece el PMBOK (PMI), se utiliza para dejar registrado las comunicaciones periódicas a emitir, el objetivo, contenido, formato, medio de distribución, Frecuencia, Responsables, Audiencia, entre otros aspectos.

Tabla 35 Glosario de terminología de comunicación (elaboración propia)

## 8.8. Mejora Continua

La primera relación es con la calidad y esto hace que se caracterice por ser un producto o servicio influyente en satisfacer las necesidades y que se mantenga libre de deficiencias.

La mejora continua la definimos como una creación organizada de un cambio beneficioso; Postula una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora, algunos elementos importantes que se utilizan para lograr la mejora continua son las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes.

La mejora continua para ser aplicada en cualquier organización consta de cuatro procesos del ciclo Deming(**William Edwards Deming** (14 de octubre de 1900-20 de diciembre de 1993) fue un estadístico estadounidense, profesor universitario, autor de textos, consultor y difusor del concepto de calidad total. Su nombre está asociado al desarrollo y crecimiento de Japón después de la segunda guerra mundial)

- Planificar: Establecer objetivos que se quieren alcanzar y las principales actividades que requieren una mejora; Realiza una recopilación de datos con información necesaria para analizar las causas y poder elaborar un plan con acciones preventivas y correctivas necesarias; En esta etapa el primer proceso necesario que el personal tenga conocimiento y formación para aplicar a los planes expuestos.
- Hacer: En esta fase es posible ejecutar todas las acciones planteadas, el personal debe estar involucrado y adquirir conocimiento para validar pruebas y poder realizar cambios a lo planificado.
- Verificar: Evaluar la eficacia de las acciones llevadas a cabo, las acciones deben llegar a lo esperado en el objetivo inicial de lo contrario habrá que modificarlas hasta que se logre el efecto esperado.
- Actuar: Cuando se termine el proceso se deben estudiar los resultados obtenidos y realizar una comparación con los datos recolectados y así aplicar las acciones de mejora y documentar toda la información.

Kaizen es un método de origen japonés que busca aumentar la calidad del servicio o producto implementando en los procesos una mejora y ha permitido un destacado logro en las organizaciones gracias a un equipo interdisciplinario con el cual se logra una sinergia para la creación de estrategias que favorezcan cambios en las organizaciones, disminución de costos, eliminación de reproceso, incrementar la productividad y seguridad en el área de trabajo.

### **8.8.1. Propuesta de mejora continua para supermercado ECO**

En la organización se evidencia que hay muchas oportunidades para mejorar dar orden, limpieza y disciplina en las áreas pertenecientes al supermercado, así mismo involucrando a todos los empleados para generar una cultura de cambio y favorecer el clima laboral y la productividad.

Con la implementación del modelo de las 5s se destaca cómo se logra desarrollar un tablero de gestión visual, donde linealmente como cada s depende la s anterior logrando llegar a las áreas involucradas y lograr llevar la información clara con altos niveles de desempeño y efectividad en cada uno de los procesos

### **8.8.2. Implementación de las 5S para supermercado ECO**

<b>SEIRI</b> Clasificación	Identificar y separar materiales necesarios de los innecesarios	Desechar o apartar todo lo que no se usa al menos una vez al año	Sección de inventarios y ajustes en periodos trimestrales, documentación de archivos mayor a 1 año
<b>SEITON</b>	Mantener todo en	Puesto de trabajo	Inventarios

<b>Orden</b>	orden, ubicación de los elementos , cada cosa en su lugar	en óptimas condiciones de orden que permita la visualización de los productos ágilmente	óptimos en cada sucursal, clasificación de existencias reales en optimo orden y fácil etiquetado y manipulación para los operarios
<b>SEISON Limpieza</b>	Identificar y eliminar fuentes de suciedad	Campañas de limpieza en todos los puntos de venta que requieran de bodega de almacenamiento, limpieza frecuente	La falta de limpieza puede traer consecuencias legales y de sanidad , ya que Supermercados Eco maneja alimentos, perecederos y productos de aseo, una mala manipulación por suciedad podría ser de altísima gravedad
<b>SEIKETSU Estandarización</b>	Creación de métodos para el desarrollo de las actividades	Encargados administradores hacer cumplir la norma y los procedimientos como se han hecho	Cada punto cuenta con las unidades necesarias, los procesos deben estar estandarizados, sin

		en los procesos anteriores de las 5S	olvidar el orden y la limpieza
<b>SHITSURE</b> <b>Disciplina</b>	Normas y reglamentos, mucha relación con calidad y debe ser aplicada rigurosamente	Continuidad con los colaboradores para cumplir normas y reglamentos	Personal implicado, ajuste sistematizado de pedidos, procesos establecidos, reglamento interno de la compañía

Tabla 36 Modelo 5S (elaboración propia)

## **8.9. Conclusiones y recomendaciones**

### **8.9.1. Conclusiones**

- Para una empresa la calidad en sus procesos es garantía del éxito, crecimiento y desarrollo, por lo tanto, es vital que sea inherente a su cultura organizacional.
- La innovación en una organización le permite abrirse nuevos caminos que le permitan abarcar nuevos mercados, para ello debe incentivar en sus colaboradores la creatividad y el ingenio.
- El análisis realizado permitió identificar que la organización tiene la necesidad de implementar un sistema de gestión de la calidad que le permita organizar los procesos de la compañía con el fin de potencializar sus resultados.
- Es fundamental realizar una adecuada caracterización de los clientes para así garantizar la efectividad de las estrategias desarrolladas para que los clientes
- Conocer las percepciones de los clientes sobre la imagen de la organización permite encaminar las estrategias a la mejora continua.
- La implementación de un plan de comunicaciones para el diario vivir de una organización es vital para que todos los procesos de desarrollen de la manera más exacta y evitar que los riesgos identificados se materialicen.
- La identificación de los posibles riesgos permite su monitoreo y que se tomen medidas correctivas antes de que afecte gravemente al proyecto.
- Supermercado ECO cuenta con la participación activa de todos sus empleados y es importante seguir con el compromiso de prestar servicios a la comunidad.

### **8.9.2. Recomendaciones**

- Establecer un compromiso para facilitar la cultura de la calidad en la organización y coordinar la mejora continua mediante un enfoque innovador basado en sistemas de la gestión.
- Proporcionar directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad, reconocer la fortaleza de la norma ISO 9001:2015 implementada para todo tipo de organizaciones al centrarse en los procesos y en la satisfacción del cliente.
- Es necesario que todos los integrantes de la compañía se comprometan con la implementación del sistema de gestión de la calidad para garantizar su éxito.

## Referencias

- *Como implementar un Sistema de Gestión de la Calidad: Fase de Diagnostico.* (22 de Marzo de 2015). Obtenido de *Cómo implementar un Sistema de Gestión de la Calidad: Fase de Diagnóstico*: <https://www.youtube.com/watch?v=vxbGIuY0ALY>.
- *Icontec internacional.* (15 de 11 de 2011). *Norma Técnica NTC-ISO 19011.*  
<http://intranet.bogotaturismo.gov.co/sites/intranet.bogotaturismo.gov.co/files/file/Norma.%20NTC-ISO19011.pdf>.
- *Project Management Institute, Inc.* (2013). *Guía de fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK).* Newton Square, Pensilvania 19073-3299 EE.UU.
- *Gestión de la calidad cursos y herramientas.* (s.f.). Recuperado el 11 de Noviembre de 2017, de <http://www.normas9000.com/content/Beneficios-de-la-norma-ISO-9001.aspx>
- *ISO 9001 Sistemas de Gestión de la Calidad. 2015.* (2015). Obtenido de <http://www.normas9000.com/content/estructura-de-la-norma-ISO-90012015.aspx>
- *Guía de la Calidad.* (19 de Noviembre de 2011). *Guía de la Calidad.* Obtenido de [guiadelacalidad.com: http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/excelencia-empresarial](http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/excelencia-empresarial).
- *mejoracontinua-kaizen.blogspot.com.co.* (9 de 9 de 2017). Obtenido de <http://mejoracontinua-kaizen.blogspot.com.co/2008/12/que-es-mejora-continua.html>.
- *Oliva, E. J.* (2005). *Revisión del concepto de calidad.* revista de ciencias administrativas y sociales.

- (09 de SEPT de 2017). Obtenido de ISOTOOLS:  
<https://www.isotoools.org/soluciones/procesos/mejora-continua/>
- Rosas D, J. (2017). Las 5`s herramientas basicas de mejora de calidad de vida. Obtenido de [http://www.paritarios.cl/especial\\_las\\_5s.htm](http://www.paritarios.cl/especial_las_5s.htm)
- Entorno empresarial (2005, septiembre 01). La importancia de medir la calidad del servicio. Obtenido de <https://entorno-empresarial.com/la-importancia-de-medir-la-calidad-del-servicio/>.
- Valores corporativos, misión, visión (2014). Obtenido de <https://www.supermercadoeco.com/>
- Gestipolis: Estrategia empresarial. Formulación, planeación e implantación (2002). Obtenido de <https://www.gestipolis.com/estrategia-empresarial-formulacion-planeacion-e-implantacion/>