

Propuesta de mejora al proceso misional de Negociación y Gestión de Cartera mediante  
un sistema de gestión de calidad para la empresa Alkomprar

Andrea Carolina Cortés Solano

Jullie Katherine Prada Moreno

Sandra Milena Valencia Parra

Universitaria Agustiniiana

Facultad de Ingeniería

Programa de Especialización en Gerencia de la Calidad

Bogotá, D.C

2019

Propuesta de mejora al proceso misional de Negociación y Gestión de Cartera mediante  
un sistema de gestión de calidad para la empresa Alkomprar

Andrea Carolina Cortés Solano

Jullie Katherine Prada Moreno

Sandra Milena Valencia Parra

Director del Proyecto

Hernando Camacho Camacho

Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Gerencia de la Calidad

Universitaria Agustiniiana

Facultad de Ingeniería

Programa de Especialización en Gerencia de la Calidad

Bogotá, D.C

2019

## **Resumen**

Alkomprar como establecimiento privado crediticio, es consciente de la importancia de la implementación y formalización de un sistema de gestión de calidad, así como también de la óptima ejecución de sus procesos y adecuada prestación de sus servicios, es por eso que se realiza una investigación teórico – práctica que tiene como finalidad presentar una propuesta para gestionar recuperación de cartera mediante un sistema de gestión de calidad para la empresa Alkomprar la cual sea entendida como una herramienta de mejora continua, que al implementarse en la empresa permita el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización y la satisfacción de los clientes y partes interesadas. El presente trabajo se realiza teniendo en cuenta los módulos vistos en la Especialización Gerencia de la Calidad, implementando cada uno de acuerdo a los principales conceptos revisados, haciendo énfasis y cumpliendo los requisitos establecidos en la norma ISO 9001:2015

*Palabras clave:* Sistema de gestión de calidad, procesos, Norma ISO 9001:2015, Partes interesadas.

## **Abstract**

Alkomprar as a private credit institution, is aware of the importance of the implementation and formalization of a quality management system, as well as the optimal execution of its processes and adequate provision of its services, that is why a theoretical investigation is carried out - practice that aims to present a proposal to perform portfolio recovery through a quality management system for the company Alkomprar which is understood as a tool for continuous improvement, which when implemented in the company allows compliance with the objectives set by the organization and satisfaction of customers and interested parties. The present work is done taking into account the modules seen in the Quality Management Specialization, implementing each according to the main concepts reviewed, emphasizing and complying with the requirements established in the standard ISO 9001: 2015

*Key Words:* Quality management system, processes, ISO 9001: 2015 Standard, Stakeholders.

## Tabla de contenido

1	Contextualización de la empresa .....	13
1.1	Historia.....	13
1.2	Propuesta de Misión.....	13
1.3	Propuesta de visión .....	13
1.4	Propuesta de política de calidad .....	13
1.5	Objetivos de calidad.....	14
1.6	Ubicación .....	14
1.7	Portafolio de servicios a nivel Bogotá .....	15
1.8	Descripción general del cliente .....	16
1.9	Organigrama.....	16
2	Identificación del problema.....	17
2.1	Descripción del problema .....	17
2.2	Formulación del problema .....	19
3	Justificación.....	20
4	Objetivos .....	21
4.1	General.....	21
4.2	Específicos .....	21
5	Marco Referencial .....	22
5.1	Antecedentes de la investigación.....	22
5.2	Marco Teórico .....	22
5.2.1	Norma ISO. ....	23
5.2.2	Concepto de calidad.....	23
5.2.3	Principios del sistema de Gestión de Calidad. ....	23
5.2.4	Enfoque a procesos. ....	24

5.2.5	Ciclo PHVA. ....	24
5.2.6	Sistema de Gestión de Calidad. ....	25
5.3	Marco legal y Normativo ....	26
5.4	Marco conceptual.....	28
6	Aspecto metodológico ....	29
6.1	Tipo de investigación.....	29
6.2	Delimitación del proyecto ....	29
6.3	Tamaño poblacional.....	29
6.4	Hipótesis.....	30
6.5	Proceso metodológico.....	31
6.6	Cronograma de actividades ....	32
7	Diseño y gestión por procesos.....	33
7.1	Descripción de procesos.....	33
7.2	Mapa de procesos ....	34
7.3	Caracterizaciones de procesos.....	36
7.3.1	Caracterización del proceso Planeación estratégica. ....	38
7.3.2	Caracterización del proceso Comercial. ....	41
7.3.3	Caracterización del proceso Negociación y gestión de cartera. ....	46
7.3.4	Caracterización del proceso Gestión Humana. ....	50
7.3.5	Caracterización del proceso Tecnología. ....	53
8	Neuromarketing.....	57
8.1	Caracterización general del cliente.....	57
8.2	Marketing Mix.....	58
8.3	Producto y/o Servicio.....	58
8.4	Plaza.....	59
8.5	Personal.....	59
8.6	Precio ....	60

8.7	Promoción .....	61
8.8	Filosofías de la administración del Marketing .....	61
8.8.1	Concepto de mercadotecnia. ....	62
9	Verificación estratégica de la calidad .....	63
9.1	Procedimiento de auditoría.....	63
9.2	Metodología.....	63
9.3	Programa de auditoria .....	64
9.4	Plan de auditoría .....	64
9.5	Lista de verificación.....	64
9.6	Acta de apertura y cierre .....	66
9.7	Informe de auditoría.....	66
10	Calidad y Responsabilidad Social.....	67
10.2	Propuesta de Responsabilidad Social Empresarial .....	67
11	Excelencia Directiva.....	76
11.1	Modelo EFQM .....	76
11.2	Proceso de autoevaluación modelo EFQM .....	77
11.3	Resultados de la aplicación del modelo EFQM.....	78
12	Calidad, Competitividad e Innovación .....	91
12.1	Técnica utilizada para el desarrollo de la creatividad. ....	93
13	Mejora continua .....	95
13.1	Ciclo de mejora continua.....	95
13.2	Ciclo PHVA de la empresa Alkomprar .....	96
13.3	Herramientas de la calidad.....	96
13.3.1	Problema a resolver. ....	98
13.3.2	5 por qué.....	98
13.3.3	Histograma. ....	100
13.3.4	Gráfico de control.....	102

13.3.5	Cuadro de análisis del proceso de decisiones (PDPC). .....	106
13.3.6	Diagrama de árbol.....	108
13.4	Propuesta de mejora .....	110
14	Seguimiento y medición de la Calidad.....	112
14.1	Indicadores de gestión .....	112
14.2	Metodología para la generación de indicadores.....	113
14.3	Tablero de indicadores de gestión.....	114
15	Énfasis electivo – Integración de la Calidad.....	118
15.1	Diagnóstico integral de la organización .....	120
15.2	Contexto integral de la organización.....	121
15.3	Política de gestión integral.....	137
15.4	Objetivos de gestión integral .....	138
15.5	Integración de los sistemas de gestión (ISO 9001-ISO 14001-ISO 27001).....	138
15.5.1	Desarrollo del plan de integración.....	141
16	Conclusiones.....	144
17	Recomendaciones.....	147
	Referencias.....	149
	Anexos .....	152

## Lista de tablas

Tabla 1. Marco legal Alkomprar. ....	26
Tabla 2. Proceso Metodológico. ....	31
Tabla 3. Cronograma de actividades.....	32
Tabla 4. Caracterización proceso Planeación Estratégica Alkomprar. ....	38
Tabla 5. Caracterización proceso Comercial Alkomprar. ....	41
Tabla 6. Caracterización proceso Negociación y gestión de cartera Alkomprar. ....	46
Tabla 7. Caracterización proceso Gestión Humana Alkomprar. ....	50
Tabla 8. Caracterización proceso Tecnología. ....	53
Tabla 9. Lista de verificación auditoría interna Alkomprar. ....	65
Tabla 10. Matriz DOFA – Responsabilidad social empresarial. ....	68
Tabla 11. Gobernanza de la organización RSE. ....	69
Tabla 12. Derechos humanos RSE. ....	70
Tabla 13. Prácticas laborales RSE. ....	71
Tabla 14. Medio ambiente RSE.....	72
Tabla 15. Prácticas justas de operación RSE. ....	73
Tabla 16. Asuntos de consumidores RSE. ....	74
Tabla 17. Participación activa y desarrollo de la comunidad RSE.....	75
Tabla 18. Informe de autoevaluación modelo EFQM. ....	78
Tabla 19. Modelo Lean Canvas Alkomprar. ....	92
Tabla 20. Cartera vencida a Julio 2019.....	100
Tabla 21. Plan de mejora Alkomprar. ....	110
Tabla 22. Tablero de indicadores Alkomprar.....	115
Tabla 23. Matriz EFI Alkomprar. ....	126
Tabla 24. Matriz EFE Alkomprar. ....	127
Tabla 25. Análisis de las 5 fuerzas de Porter. ....	130
Tabla 26. Matriz necesidades y expectativas partes interesadas. ....	134
Tabla 27. Requisitos comunes - Información documentada sistema de gestión integral ..	139
Tabla 28. Requisitos comunes – comunicación sistema de gestión integral.....	140

## Lista de figuras

Figura 1. Ubicación Alkomprar. Google Maps.....	15
Figura 2. Crédito 20 minutos. Google imágenes.....	15
Figura 3. Organigrama 2015. Intranet Alkomprar .....	16
Figura 4. Árbol de problemas. Autor .....	18
Figura 5. Ciclo PHVA. Norma ISO 9001:2015 .....	24
Figura 6. Marco conceptual ISO 9001:2015.: Autor.....	28
Figura 7. Mapa de procesos Alkomprar. Intranet empresa .....	35
Figura 8. Propuesta mapa de procesos Alkomprar Bogotá. Autor .....	36
Figura 9. Canal de distribución Alkomprar.: Autor .....	59
Figura 10. Organigrama área comercial crédito Alkomprar. Intranet Empresa .....	60
Figura 11. Conceptos fundamentales modelo EFQM. Línea verde. ....	77
Figura 12. Criterios Modelo EFQM. Línea verde .....	77
Figura 13. Total, puntuación organización – modelo EFQM y % de cumplimiento total. Autor ....	79
Figura 14. Total, puntuación obtenida por la organización. Autor.....	80
Figura 15. % Obtenido por la organización sobre el modelo. Autor.....	81
Figura 16. Dimensión 1 Liderazgo Modelo EFQM. Autor. ....	81
Figura 17. Dimensión 2 Estrategia Modelo EFQM.: Autor .....	82
Figura 18. Dimensión Calidad Dir. Comercial Modelo EFQM. Autor.....	83
Figura 19. Dimensión 4 Gestión de personal Modelo EFQM. Autor.....	84
Figura 20. Dimensión 5 Gestión de recursos Modelo EFQM. Autor.....	85
Figura 21. Dimensión 6 Gestión de información Modelo EFQM. Autor.....	86
Figura 22. Dimensión 7 Calidad y procesos Modelo EFQM. Autor.....	87
Figura 23. Dimensión 8 Satisfacción del cliente Modelo EFQM.: Autor .....	87
Figura 24. Dimensión 9 Satisfacción Dirección Comercial Modelo EFQM. Autor .....	88
Figura 25. Dimensión 10 Satisfacción del personal Modelo EFQM. Autor .....	89
Figura 26. Dimensión 11 Resultados comerciales y empresariales Modelo EFQM. Autor.....	90
Figura 27. Ciclo PHVA Alkomprar. Autor .....	96
Figura 28. Herramienta de calidad 5 porqués. Autor .....	98
Figura 29. Histograma cartera vencida a Julio 2019. Autor.....	100
Figura 30. Fórmulas gráfico de control (2016). Gestión de operaciones. ....	102
Figura 31. Tabla de factores críticos de las gráficas de control. Gestión de operaciones .....	103
Figura 32. Tabla recolección de datos gráfico de control. Autor .....	103

Figura 33. Gráfico de control para la media de correos electrónicos de cobranza. Autor.....	104
Figura 34. gráfico de control para la variabilidad del proceso de gestión de cobranza. Autor .....	104
Figura 35. Cuadro de análisis del proceso de decisión Alkomprar. Autor.....	107
Figura 36. Diagrama de árbol Alkomprar. Autor.....	109
Figura 37. Matriz DOFA Sistemas integrados de gestión. Autor.....	123
Figura 38. Marco PESTEL. Autor.....	132
Figura 39. Nivel de madurez Alkomprar. Norma UNE 66177:2005 .....	141
Figura 40. Identificación del método de integración. Norma UNE 66177:2005 .....	142

## **Introducción**

Actualmente, se observa que en el mercado se presentan condiciones más exigentes al obtener un producto o servicio y esto hace que las organizaciones creen la necesidad de realizar nuevos planes de mejora, seguimientos, estrategias, entre otros, en todos los procesos de cada área, para lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente y partes interesadas.

Es por eso que en el siguiente trabajo integrador se refleja el caso de la empresa Alkomprar, una línea de negocio de colombiana de comercio “Corbeta” S.A, tienda especializada en electrodomésticos y motos de marca “AKT”, con ventas a crédito, caracterizada por vender productos de alta tecnología de las marcas más reconocidas; como en todas las organizaciones existen inconvenientes que no permiten tener efectividad en los procesos y no brindan satisfacción. Esta empresa cuenta con una variable importante que es el área de cartera, donde se debe garantizar un adecuado recaudo de capital y así lograr una gestión en la administración para el uso de recursos; y es allí donde se presenta el problema de cartera vencida.

Por ello, se toman los conocimientos adquiridos en la especialización de Gerencia de la Calidad basados en la normatividad vigente ISO 9001:2015 donde se estudian el contexto actual de la organización con el fin de ofrecer una propuesta de mejora mediante las diferentes herramientas, basadas en el ciclo de Deming (PHVA). Permitiendo así, la participación de los empleados, generando ambientes de motivación, estableciendo políticas, captación de clientes, fidelización, optimización en los procesos y aumento en sus ingresos.

## **1 Contextualización de la empresa**

### **1.1 Historia**

Alkomprar es una línea de negocio de colombiana de comercio “Corbeta S.A” creada en el año 2003 como una empresa totalmente diferente, caracterizada por su comercialización de electrodomésticos, motos de marca “AKT” y productos de alta tecnología mediante su crédito nombrado “Krédito 20 minutos”.

Su atención personalizada y tasas de interés bajas, es su diferenciación ante la competencia y lo que permite prestar un servicio de calidad a sus clientes y partes interesadas.

### **1.2 Misión**

Alkomprar es una línea de negocio de colombiana de comercio “Corbeta”, dedicada a la venta de electrodomésticos y tecnología a crédito mediante el llamado “Crédito 20 minutos”, diferenciándose por tener cuotas bajas y variedad en los portafolios de productos. Logrando así la satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

### **1.3 Visión**

Para el año 2024 seremos una empresa reconocida en el sector financiero por su innovación, liderazgo y claridad en la prestación del servicio, comprometidos con una cultura de calidad, social y ambiental.

### **1.4 Política de calidad**

Alkomprar se compromete a prestar un servicio financiero integral, garantizando al cliente y partes interesadas, la protección de sus datos, transparencia en la gestión, minimizando los riesgos financieros, contribuyendo al mejoramiento y eficiencia de los procesos, a través del cumplimiento de las leyes vigentes, capacitación constante y la competencia e idoneidad de sus colaboradores; logrando así, la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente y partes interesadas.

Es por ello que La Gerencia se compromete a cumplir con los demás requisitos legales vigentes, para su funcionamiento óptimo, correspondientes planes de acción y mejora continua.

Lo anterior será efectuado, al aplicar los siguientes principios:

- Generando comunicación entre las partes interesadas y la organización.

- Teniendo claridad en los procesos internos y externos para mayor eficiencia en la prestación del servicio
- Adecuado manejo de los recursos para la ejecución de cada una de las actividades.
- Identificando los riesgos asociados a cada uno de los procesos.
- Toma de decisiones basadas en hechos y evidencias.

### **1.5 Objetivos de calidad**

Dado que la empresa no cuenta con objetivos de calidad planteados, se presenta una propuesta tomando como base la política de calidad, la cual se presenta a continuación:

- Garantizar la eficiencia en el sistema de gestión de calidad enfocado al cumplimiento de la política de calidad, control de los procesos y al mejoramiento continuo de la organización para satisfacer las necesidades, expectativas del cliente y partes interesadas.
- Garantizar la protección de datos de clientes y partes interesadas mediante el establecimiento de una política de tratamiento de datos personales, implementada a partir del año 2019.
- Mantener un porcentaje mayor de 95% en cuanto a satisfacción del cliente y partes interesadas en un transcurso de 1 año.
- Cumplir satisfactoriamente con los requisitos aplicables de la norma ISO 9001:2015 para el correcto funcionamiento del sistema de gestión de calidad.

### **1.6 Ubicación**

La sede principal de la empresa Alkomprar se encuentra ubicada en la ciudad de Rio negro, Antioquia. Adicionalmente, cuenta con sedes a nivel nacional en las siguientes ciudades: Apartadó, Bucaramanga, Neiva, Ibagué, Bogotá, Valledupar, Montería, Cali, Barranquilla y Pereira.

Para el presente trabajo se tomará como referencia las sedes ubicadas en la ciudad de Bogotá que se encuentran ubicadas dentro de las tiendas Alkosto y K-tronix.

Alkomprar se encuentra ubicada dentro de las 13 tiendas K-tronix y las 5 tiendas Alkosto a nivel Bogotá.

Alkomprar se clasifica en una gran empresa ya que supera los doscientos (200) empleados a nivel nacional.



Figura 1. Ubicación Alkomprar. Google Maps

### 1.7 Portafolio de servicios a nivel bogotá

Alkomprar cuenta con un gran portafolio de productos a nivel nacional como lo son: Audio y video, línea blanca, hogar, informática, motos y bicicletas.

Sin embargo, a nivel Bogotá que es la ciudad de referencia para el presente trabajo, solo se ofrece el crédito llamado “Krédito 20 minutos”.

**¿Cómo sacar tu crédito?**

**1 Escoge tus productos**

**2 Presenta tu cédula**

**3 Espera 20 minutos**

**Y listo, ¡así de fácil!**

**¡Tenemos muchos beneficios para ti!**

No te cobramos cuota de manejo - Te llevas los productos sin cuota inicial - Estudiamos tu crédito unicamente presentando la cédula - La cuota expresada es la cuota cobrada - Periodos de pago quincenales y mensuales.

Figura 2. Crédito 20 minutos. Google imágenes

## 1.8 Descripción general del cliente

Alkomprar dirige sus productos y servicios a personas mayores de dieciocho (18) años y/o empleados de la empresa con vida crediticia sin distinción de género, raza o creencias.

## 1.9 Organigrama

La estructura organizacional de la empresa está establecida teniendo en cuenta la clasificación de procesos tales como: Estratégicos, tácticos y operativos. A continuación, se presenta la estructura organizacional a nivel nacional.



Figura 3. Organigrama 2015. Intranet Alkomprar

## **2 Identificación del problema**

### **2.1 Descripción del problema**

Alkomprar es una empresa con un sistema de gestión de calidad implementado de manera no formal y con desconocimiento de este por parte de los empleados, lo que ha conllevado a pérdidas de capital y clientes potenciales, insatisfacción del cliente y demoras en los pagos por la exclusión y desconfianza de los medios electrónicos de pago por parte de la empresa.

El sistema de Gestión de Calidad implementado por la empresa se basa en el cumplimiento de los requisitos de los procesos establecidos por la empresa mas no basados en la norma ISO 9001:2015, todos los procesos se llevan a cabo de manera regular pero no están documentados ni se lleva un control y medición de los resultados, por lo anterior, es necesario realizar un proceso de documentación de todos los procesos que se llevan a cabo en la organización siguiendo los requisitos establecidos por la Norma ISO 9001:2015.

Actualmente, en esta era tecnológica, los clientes han tomado como alternativa realizar sus pagos haciendo uso del internet ya que cuentan con dispositivos móviles que les permiten efectuarlos de manera rápida y sencilla haciendo uso efectivo de su recurso tiempo. La adecuación y formalización de un SGC es una ventaja competitiva que permite aumentar sus ingresos, disminuir los errores presentados en el área de servicio al cliente, ofreciendo alternativas que permita ejecutar los procesos de una manera más eficiente aprovechando al máximo los recursos disponibles. Se puede identificar de una mejor manera la problemática, haciendo uso del árbol de problema, el cual se presenta a continuación:

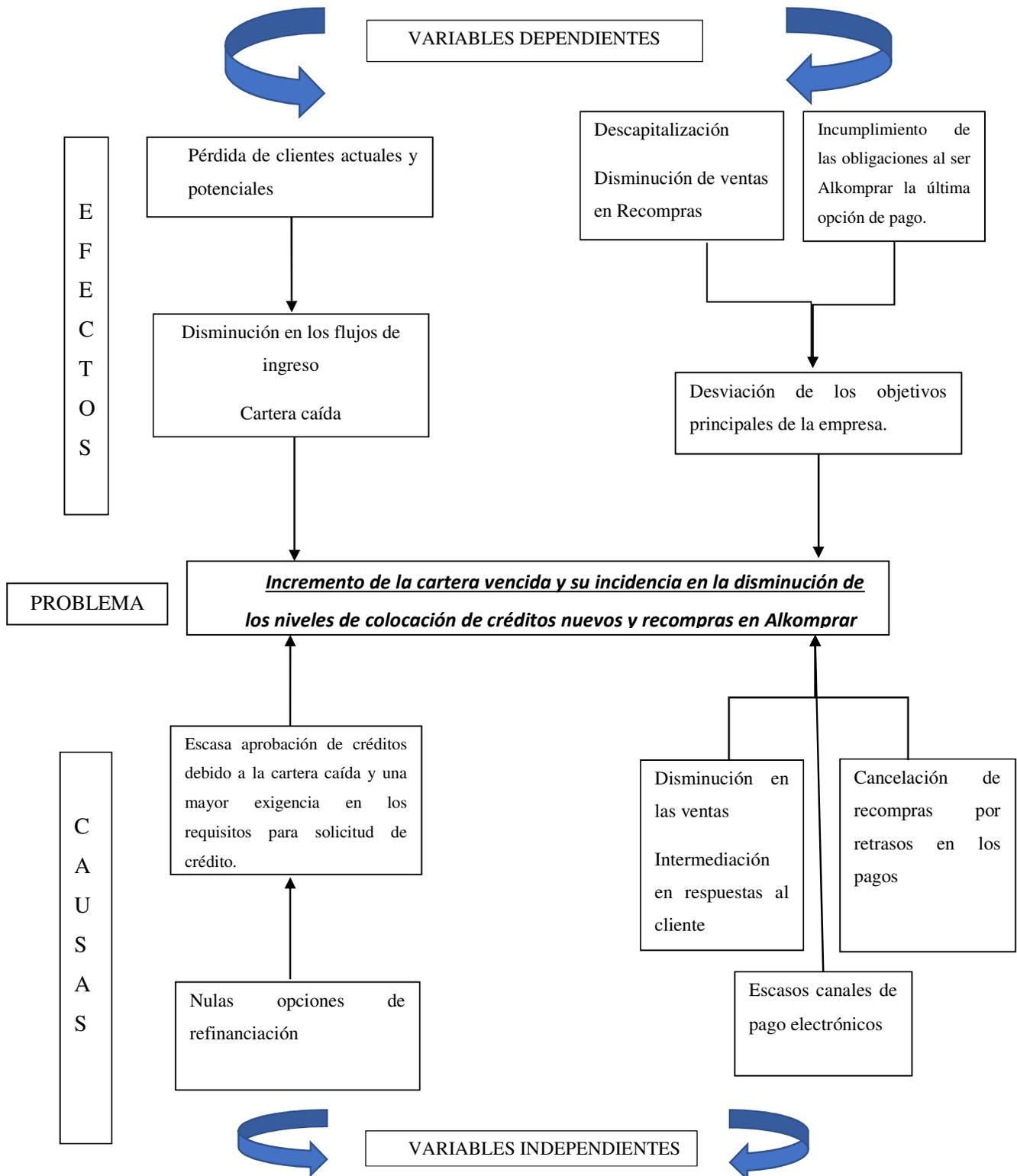


Figura 4. Árbol de problemas. Autor

## **2.2 Formulación del problema**

¿Cómo disminuir los índices de cartera vencida y aumentar la colocación de créditos nuevos para la empresa Alkomprar mediante un sistema de Gestión de Calidad?

### **3 Justificación**

El presente trabajo integrador se realiza con el fin de implementar los conocimientos adquiridos en la especialización en Gerencia de la Calidad y ofrecer una propuesta de mejora adecuando un SGC basados en la normatividad vigente ISO 9001: 2015 para la empresa Alkomprar.

Teniendo en cuenta que la cartera es una de las variables más importantes en las organizaciones para administrar su capital de trabajo se pretende realizar una gestión en la cartera la cual permita la eficiencia de la administración aprovechando los recursos de la empresa.

Por consiguiente, contar con una gestión de la cartera mediante el sistema de gestión de calidad, les permitirá a las personas encargadas de tomar decisiones en la organización mejorar sus políticas de financiamiento, aumentar sus flujos de ingresos, fidelizar a los clientes actuales y captar nuevos.

## **4 Objetivos**

### **4.1 General**

Presentar una propuesta de recuperación de cartera implementando un sistema de gestión de calidad el cual contribuya al adecuado control financiero de cartera de crédito para la empresa Alkomprar.

### **4.2 Específicos**

- Identificar la situación actual de la organización en cuanto al sistema de gestión de calidad mediante herramientas de diagnóstico organizacional con el fin de establecer estrategias de mejora.
- Identificar las necesidades del cliente y partes interesadas mediante una matriz de necesidades y expectativas para orientar la empresa hacia su satisfacción y cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015
- Realizar seguimiento y medición a los procesos en cuanto a su calidad, costo y plazo por medio de caracterizaciones de procesos y tablero de indicadores con la finalidad de ponerlo en relación con el valor añadido percibido por el cliente.
- Aplicar herramientas de calidad como histogramas, gráficos de control, diagrama de árbol que permitan realizar reestructuración de los procesos y ofrezcan alternativas de solución al problema de investigación planteado.

## 5 Marco referencial

### 5.1 Antecedentes de la investigación

Se presentan a continuación los resultados de una revisión de investigaciones relacionadas directamente con Sistemas de Gestión de Calidad y Calidad en el Servicio financiero con objeto de asentar el estado del conocimiento del mismo.

Quiroga y Real. En su trabajo presentado titulado “Propuesta Metodológica basada en la Norma ISO 9001:2015 en la Líneas de Crédito Libre Destino de las Entidades Financieras en Bogotá” refleja la importancia de la necesidad de un Sistema de Gestión para la organización en los procesos y la comunicación externa e interna para la satisfacción del usuario final de productos financieros, como lo es en este caso los créditos de libre destino; así mismo, se enfocan en que se debe realizar seguimiento y análisis en procesos de preventa y desembolso, lo cual permitirá aumento de clientes, colocación y mayor margen de utilidad. (Real, 2018).

La implementación de un sistema de gestión de calidad no se basa solamente en la satisfacción del cliente, sino que también permite a la organización innovar a partir de la implementación de acciones correctivas como parte de la mejora continua.

En su artículo “La gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa” el objetivo de este artículo es demostrar la innovación organizacional mediante los SGC, esto al verificar los efectos que produce en la productividad y competitividad de las empresas la implementación de los SGC, en este artículo plantea que a partir de los sistemas de calidad ISO las empresas pueden aumentar la productividad, esta investigación la realiza mediante la metodología de múltiples casos explicativos, y como principal conclusión encontró la relación directa entre los sistemas de calidad y la innovación organizacional en las empresas, al tener un impacto positivo en la calidad y por ende en la productividad de las empresas. (Camargo, 2010).

### 5.2 Marco Teórico

Se tienen en cuenta los fundamentos teóricos de las normas elementales sobre gestión de la calidad y registros de orientación para su aplicación.

### **5.2.1 Norma iso.**

“ISO (Organización internacional de normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de la ISO)” (ICONTEC, 2015).

ISO 9000: 2015. La versión 2015 de esta norma es una herramienta útil, porque describe el vocabulario y los principios fundamentales de un SGC.

ISO 9001: 2015. La versión 2015 de esta norma fue publicada en septiembre de 2015 y establece los requisitos para la implementación de un sistema de Gestión de Calidad; aplica a cualquier tipo de empresa ya sea de productos o servicios.

### **5.2.2 Concepto de calidad.**

Calidad es la capacidad que tiene una empresa de adaptar sus procesos con el objetivo de alcanzar la satisfacción en el cliente. Es importante porque tiene en cuenta las falencias que se presentan a la hora de ofrecer un buen servicio y plantea estrategias de mejora continua para corregirlos.

La norma ISO 9000 define la calidad como “grado en el que un conjunto de características cumple con los requisitos”.

### **5.2.3 Principios del sistema de gestión de calidad.**

Los siguientes son los principios de la Gestión de la Calidad planteados por la norma ISO 9001:2015: Enfoque al cliente, Liderazgo, Compromiso de las personas, Enfoque a procesos, Mejora, Toma de decisiones basada en la evidencia y Gestión de las relaciones. (ICONTEC, 2015).

### 5.2.4 Enfoque a procesos.

El enfoque a procesos es la manera en como la organización define la gestión a realizar de sus procesos e interacciones para obtener resultados óptimos teniendo en cuenta la política de calidad y la planeación estratégica de la organización. Es parte primordial en la aplicación de un SGC ya que genera un valor agregado en cada proceso por medio de la inclusión de las partes interesadas y la adecuada realización de las actividades.

### 5.2.5 Ciclo phva.

La mejora continua se plantea mediante el ciclo PHVA el cual se aplica a todos los procesos y al SGC como un todo. Lograr una mejora continua es el objetivo principal de todas las normas ya que es el primer paso para alcanzar la calidad total involucrando a todos los miembros de la empresa.

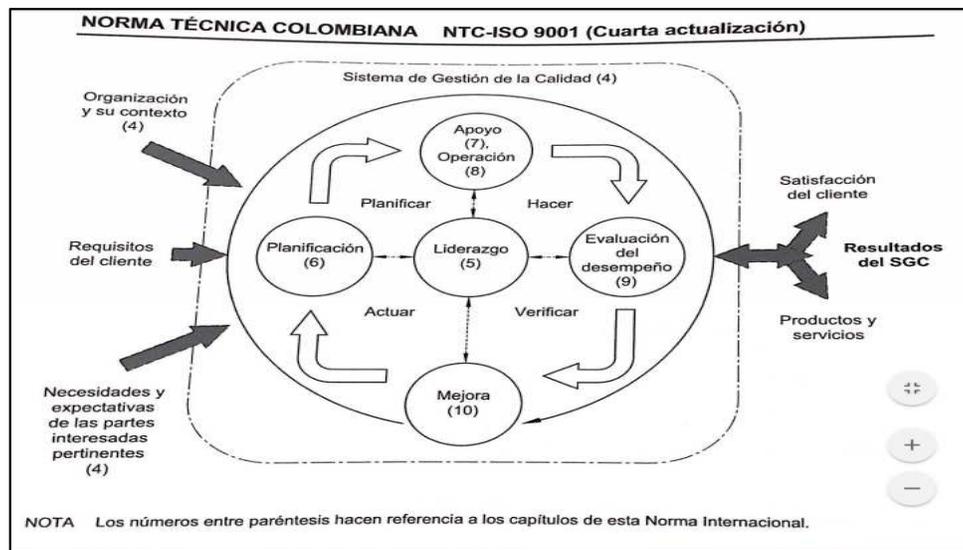


Figura 5. Ciclo PHVA. Norma ISO 9001:2015

### **5.2.6 Sistema de gestión de calidad.**

Un Sistema de Gestión de Calidad es una herramienta que le permite a cualquier organización planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de la misión, a través de la prestación de servicios con altos estándares de calidad, los cuales son medidos a través de los indicadores de satisfacción de los usuarios. (www.ucc.edu.co, 2018).

Entre sus beneficios se encuentran:

- Aumenta el grado de satisfacción del cliente
- Mejora el clima organizacional
- Cliente recibe servicios oportunos, eficientes y de calidad.

### 5.3 Marco legal y normativo

A partir de la naturaleza de la empresa Alkomprar, en la siguiente tabla se puede observar el normograma que contiene los requisitos legales, los artículos que aplican y su correspondiente descripción:

Tabla 1.

Marco legal Alkomprar.

<b><i>Alkomprar</i></b>	Normograma	ISO 9001:2015	
		Proceso:	Gestión de Calidad

No.	Tipo de Norma	Año	Artículo Aplicable	Descripción
1	LEY 1748	2014	Toda	Información transparente en cuanto a servicios financieros al consumidor.
2	LEY 1266	2008	Toda	Protección de datos personales y manejo adecuado de la información en entidades financieras.
3	OHSAS 18000	2008	Toda	SG-SST

4	NTC ISO 9001	2015	4 AL 10	Requisitos
5	DECRETO 4090	2006	Toda	Tasas de crédito certificadas ante los entes regulatorios establecidos.
6	DECRETO 1044	2003	Toda	Seguimiento al sistema financiero.
7	DECRETO 1154	1999	Toda	Superintendencia Bancaria.
8	DECRETO 1400	2005	Toda	Control a entidades que administran sistemas de pago de bajo valor.
9	DECRETO 1720	2001	Toda	Solvencia de los Establecimientos de Crédito.
10	DECRETO 1782	2001	Toda	Garantizar el adecuado manejo en las operaciones de compraventa en establecimientos de crédito.
11	DECRETO 2539	2001	Toda	Autoriza una operación nueva a los Establecimientos de Crédito.

Nota: Fuente Autor

#### 5.4 Marco conceptual

En la siguiente figura se puede observar el marco conceptual empleado en el presente trabajo el cual es la norma ISO 9001 versión 2015:

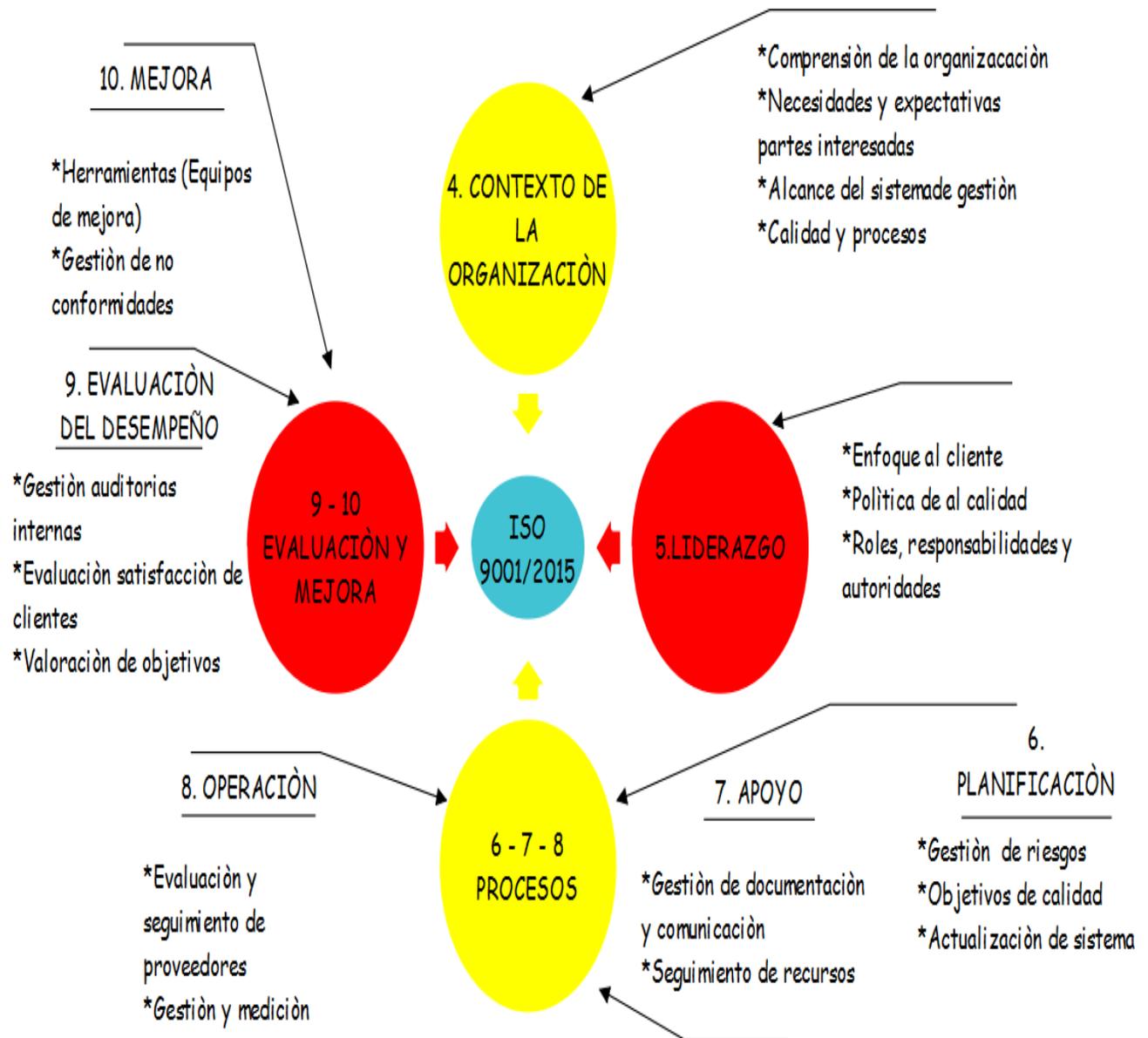


Figura 6. Marco conceptual ISO 9001:2015.: Autor

## **6 Aspecto metodológico**

### **6.1 Tipo de investigación**

La investigación propuesta para el presente trabajo será de tipo mixto, quiere decir, que se realizará de forma cuantitativo y cualitativo por la estructura planteada por cada uno de los módulos vistos en la especialización Gerencia de la Calidad y que se van incorporando a la propuesta sugerida para la empresa Alkomprar.

Adicionalmente se realizará una investigación proyectiva, según (Barrera, 2000). La cual consiste en “elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a una necesidad de tipo práctico con base en resultados de un proceso investigativo”

En cuanto a la recolección de datos para iniciar el proyecto, se realizará de manera cualitativa describiendo y analizando cada uno de los procesos de la empresa con ayuda de información otorgada por la empresa, de esta manera se efectuará la observación y análisis de la información proporcionada con el fin de tomar acciones frente a los objetivos trazados.

### **6.2 Delimitación del proyecto**

- Temático: Se desarrollará una propuesta de mejora para recuperación de cartera mediante un SGC en base a los requisitos planteados por la norma ISO 9001:2015.
- Geográfico: La ubicación de la empresa donde se llevará a cabo la propuesta planteada es en la ciudad de Bogotá en las 5 tiendas Alkosto y las 13 tiendas K-tronix ya que la empresa se encuentra situada dentro de estas.

### **6.3 Tamaño poblacional**

La empresa cuenta con 17 sedes en la ciudad de Bogotá y tiene aproximadamente 200 colaboradores en la ciudad.

Se identifica la muestra con la cual se trabajará, la cual representa el 37% de la población y está constituida por 74 empleados pertenecientes al área comercial de crédito, los cuales ejercen cargos como Coordinador comercial, Líder comercial y Asesor Comercial

Se trabajará con los empleados anteriormente mencionados debido a su gran importancia y participación directa en el problema planteado.

#### **6.4 Hipótesis**

A continuación, se presentan las hipótesis formuladas teniendo en cuenta la problemática planteada y el desarrollo de la misma:

- Un sistema de gestión de calidad es una herramienta fundamental en la mejora continua de una organización.
- El sistema de gestión de calidad implementado y documentado de manera formal en Alkomprar aumentará la satisfacción de los clientes y partes interesadas.
- Un sistema de gestión de calidad permitirá un mayor control de los procesos y así mismo una evaluación de sus resultados.
- La cartera en mora que presenta la empresa, se debe principalmente a la falta de medios electrónicos de pago.
- La implementación de una metodología de sistema de gestión de calidad bajo la NTC ISO 9001:2015 permite mejorar el desempeño de la organización.

## 6.5 Proceso metodológico

En la siguiente tabla se presenta el proceso metodológico que se empleará de acuerdo al objetivo planteado, las variables, los instrumentos o técnicas de recolección de información y la sistematización.

Tabla 2.

Proceso Metodológico.

<b>Etapas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Metodología</b>	<b>Técnicas de recolección de datos</b>
Diagnosticar el estado actual de la organización	Realización de entrevistas en la organización Realización matriz de diagnóstico	Matriz DOFA Diagrama causa y efecto Requisitos NTC ISO 9001:2015	Matriz de evaluación Check List Observación de actividades de la empresa
Identificar los requisitos necesarios de la NTC ISO 9001:2015	Equipo de trabajo Toma de datos Identificar política de calidad Caracterización de procesos	Ciclo Deming Mapa de procesos	Check List Revisión de documentos ya existentes
Establecer el plan de trabajo que estructura el SGC	Planear las actividades a futuro para la estructura del SGC	NTC ISO 9001:2015	Observación Revisión documental Apuntes
Auditorías internas para la mejora	Establecimiento de los objetivos y el alcance de la auditoría Planificación de auditoría	Ciclo PHVA	Entrevistas Formatos en Excel

Nota: Fuente Autor

## 6.6 Cronograma de actividades

A continuación, se relacionan las actividades a realizar durante los semestres de la especialización Gerencia de la Calidad en cuanto a la propuesta a presentar a la empresa Alkomprar.

Tabla 3.

Cronograma de actividades.

ACTIVIDAD	JULIO	AGOSTO	SEPTIEM	OCTUBR	NOVIEM
Conformación del equipo de trabajo y socialización de parámetros para trabajo integrador	■				
Visita a la empresa para identificar estado y avance en temas de SGC	■	■			
Recopilación de información		■	■		
Verificar y calificar las necesidades y expectativas de la empresa			■		
Formalizar el sistema integrado de gestión de calidad			■	■	
Realizar auditorias				■	■
Formalizar seguimientos				■	■
Gestionar la mejora continua del SGC					■
Entrega de propuesta					■

Nota: Fuente Autor

## **7 Diseño y gestión por procesos**

Actualmente, es evidente la importancia de la gestión por procesos en las organizaciones debido a la necesidad de interrelacionar e integrar los procesos con el fin de brindar respuestas adecuadas y satisfacer las necesidades de los clientes y partes interesadas.

La norma ISO 9001 versión 2015 propone un enfoque basado en procesos que permite la gestión y control de cada una de las interacciones entre los procesos y las jerarquías funcionales de la organización; por lo anterior, en el presente trabajo se tomará como referencia la norma anteriormente presentada ya que ofrece una perspectiva general de cómo lograr la eficiencia en la organización y los objetivos planteados.

Para llevar a cabo la definición y caracterización de los procesos en la empresa ALKOMPRAR se realizaron las siguientes actividades:

- Evaluación del mapa de procesos de la empresa.
- Identificación de procesos críticos.
- Reestructuración del mapa de procesos (Propuesta de mejora) y sus beneficios.
- Caracterización de procesos (1 estratégico, 2 misionales y 2 de apoyo). Se realizó con base en un formato de actividades principales otorgado por la empresa.

Lo anterior se ejecutó con el fin de ofrecer a la empresa una propuesta de estructuración e integración de sus procesos, teniendo en cuenta los requisitos de la norma ISO 9001:2015, con la finalidad de lograr los resultados deseados en la organización mediante la alineación de los procesos como valor agregado.

### **7.1 Descripción de procesos**

Proceso: “Conjunto de actividades relacionadas entre sí o que interactúan, transformando elementos de entrada en elementos de salida. En estas actividades pueden intervenir partes tanto internas como externas y también hay que tener en cuenta los clientes”. (ICONTEC, 2015)

Estratégicos: Incluye actividades relativas a la definición de objetivos, políticas, misión, visión, asignación de recursos, entre otros. En Alkomprar este proceso está definido con el nombre de Planeación Estratégica.

Misionales: Son catalogados como los procesos esenciales que proporcionan el resultado planteado por la organización en el cumplimiento de su objeto social. En Alkomprar se encuentran los siguientes: Mercadeo, abastecimiento, comercial, gestión de crédito, despachos, negociación y gestión de cartera y servicio postventa.

Apoyo: Son todos aquellos procesos necesarios que proveen los recursos necesarios para el correcto desarrollo de los procesos estratégicos, misionales y de mejora continua. Alkomprar definió los siguientes: Gestión humana, gestión jurídica, contabilidad, nómina, gestión administrativa, servicios administrativos, tecnología, tesorería, comercio exterior e impuestos.

## **7.2 Mapa de procesos**

Un mapa de procesos es una representación gráfica que permite visualizar todos los procesos presentes en una organización, mostrando la relación entre ellos y así mismo su relación con los clientes y partes interesadas.

Es importante que una organización cuente con un mapa de procesos ya que este permite que se genere una gestión sólida y orientada hacia el cumplimiento de los objetivos y evaluación de sus resultados.



Figura 7. Mapa de procesos Alkomprar. Intranet empresa

Antes de realizar las acciones de mejora referentes a los procesos de la empresa Alkomprar, se presenta la estructura actual del mapa de procesos en el cual se relacionan 19 procesos, clasificados en procesos estratégicos o gerenciales, misionales, de apoyo y de control. Ver (Figura 7)

Después de un análisis realizado sobre las actividades que se efectúan en los diferentes procesos, se presenta una propuesta de mejora en el mapa de procesos la cual se expone en la siguiente figura Ver (Figura 8). Dicho lo anterior, quedan definidos 15 procesos integrándolos de la siguiente manera:

- Servicio Postventa en el proceso Comercial
- Nómina en el proceso de Gestión Humana
- Impuestos en el proceso de Contabilidad
- Servicios administrativos en el proceso de Gestión Administrativa

Cabe resaltar que el anterior mapa de procesos se encuentra establecido para todas las sedes donde se encuentra ubicada la empresa Alkomprar a nivel nacional.

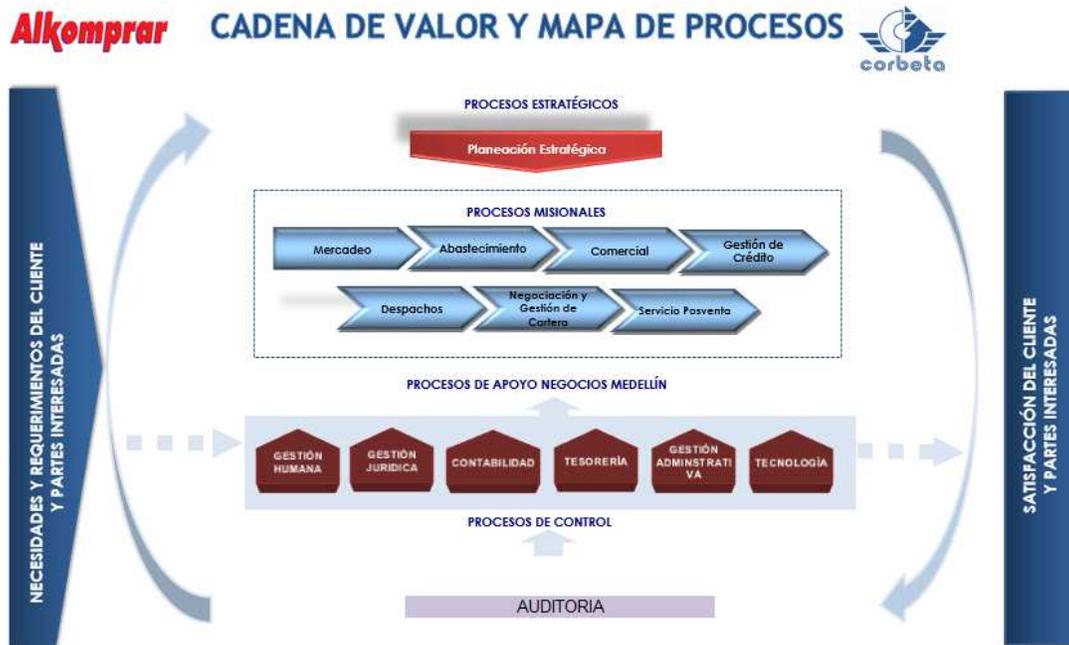


Figura 8. Propuesta mapa de procesos Alkomprar Bogotá. Autor

Para el presente trabajo se toma como referencia las sedes de Alkomprar ubicadas en la ciudad de Bogotá en donde solo se presta el servicio denominado “Crédito 20 minutos”.

Se identifica como oportunidad de mejora integrar los procesos anteriormente mencionados debido a que no están siendo manejados como procesos en sí en la empresa, sino que son actividades que se llevan a cabo en los macroprocesos por el mismo personal de acuerdo a lo establecido en la caracterización de procesos. Adicionalmente, la empresa cuenta con un equipo de trabajo de 200 personas, por lo tanto, son muchos procesos para tan poco personal. Adicionalmente, en las entradas y salidas de los procesos se tiene en cuenta a las partes interesadas debido a que son de vital importancia y sin su aporte los procesos no funcionarían de igual manera.

En cuanto a los beneficios de la estructura propuesta se identifican los siguientes: simplificar la gestión documental, reducción de tiempo en auditorías, control unificado de la organización, mayor productividad y valor de la organización.

### 7.3 Caracterizaciones de procesos

Es la explicación gráfica de las actividades de cada proceso que se llevan a cabo en una organización, teniendo en cuenta los siguientes términos: Proveedor, entradas, actividades, PHVA, Salidas y Clientes y/o receptores.

Para el presente trabajo se tomaron en cuenta 5 procesos establecidos en el mapa de procesos: Planeación estratégica, Comercial, Negociación y Gestión de cartera, Recursos Humanos y Tecnología.

Teniendo en cuenta que la organización no cuenta con una caracterización de sus procesos, se elabora una propuesta la cual contempla las variables mencionadas y establecidas por la norma ISO 9001:2015, tomando como referencia un formato de actividades principales (cadena de valor) otorgado por la empresa. Se adopta como formato uno de los modelos compartidos como material de apoyo en el presente modulo.

A continuación, se presentará una definición detallada de los términos utilizados en la caracterización de procesos con el fin de ofrecer un marco de referencia que permita interpretar y comprender de una mejor manera la metodología empleada en la gestión de procesos.

- Proveedores: Denominados como fuentes de entrada, son quienes suministran los elementos necesarios para efectuar el proceso.
- Entradas: Elementos que dan inicio a una actividad o proceso que al final se convierte en una salida a través de una transformación.
- Actividades: Conjunto de elementos secuenciales que conforman un proceso que funcionan como posibles puntos de control.
- Ciclo PHVA: También conocido como ciclo Deming por su creador (Edwards Deming) es una estrategia de mejora continua en cuatro pasos:
  - Planear: Establecer los objetivos del sistema, los recursos necesarios y determinar riesgos y oportunidades.
  - Hacer: Ejecutar lo planeado.
  - Verificar: Control, seguimiento y evaluación.
  - Actuar: Planteamiento de acciones correctivas y planes de mejora.
- Salidas: Elementos transformados resultantes de un proceso. Generalmente se considera que la salida de un proceso funciona como entrada del siguiente.
- Clientes y/o receptores: Es quien recibe el elemento resultante del proceso.

El desarrollo de la propuesta de las caracterizaciones de los procesos se presenta a continuación:

### 7.3.1 Caracterización del proceso planeación estratégica.

Tabla 4.

Caracterización proceso Planeación Estratégica Alkomprar.

<b>Alkomprar</b>	FORMATO CARACTERIZACIÓN PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código AK-01
		Versión 1
		Página 1 de 1
		Fecha: 26 de febrero de 2019

PROCESO	Planeación Estratégica
OBJETIVO	Definir las estrategias orientadas para el logro del plan estratégico, mediante la formulación de planes, programas y proyectos con el fin de garantizar la mejora continua en la prestación de los servicios.
ALCANCE DEL PROCESO	Aplica para todos los procesos
RESPONSABLE	Gerente General
TIPO PROCESO	Estratégico

Proveedor	Entrada	Actividad	Ciclo (PHVA)	Requisito Norma ISO 9001:2015	Salida	Cliente
Dirección general	Resultado análisis de contexto interno y externo, necesidad y expectativas partes interesadas	Realizar planeación estratégica	P	4 -5 - 6 - 7.5	Misión, visión, objetivos, políticas, procesos, roles, responsabilidades, alcance SGC, riesgos, oportunidades, cambios	Todos los procesos
Todos los procesos	Tareas a ejecutar, alcance, materiales, cronograma y presupuesto disponible	Asignación de los recursos	H	7 8	Plan de acción presupuestario	Todos los procesos

Todos los procesos	Matrices y plan estratégico	Desarrollo de estrategias en pro de crecimiento del negocio	H	7 8	Penetración y desarrollo del mercado, diversificación de servicios	Todos los procesos
Todos los procesos	Capacidad instalada de la empresa, estado de resultados, análisis de capital, nivel de endeudamiento, liquidez, indicadores financieros	Coordinar el resultado financiero	H	7 8	Reporte periódico de gestión	Todos los procesos
Todos los procesos	Informes avances de acción	Rendir informes a la junta directiva sobre el estado de ejecución de los planes y programas, cumplimiento de funciones, actividades desarrolladas y situación general	H	7 8	Comunicaciones enviadas	Todos los procesos
Todos los procesos	Resultado satisfacción del cliente, resultado de conformidad, datos del proceso indicadores gestión humana, resultado de oportunidades, resultado proveedores, resultados por la dirección	Analizar la información	V	9 - 7,5 - 9,1 - 9,2 - 9,3	Planes de mejora	Todos los procesos

Gestión comercial y de mercadeo Gestión financiera	Documentos financieros, colocaciones de crédito, CRM de los clientes, publicidad y promoción.	Coordinar la apertura de nuevos puntos de crédito, incrementar las colocaciones de crédito.	H	7 8	Aumento de clientes, estrategias de mejora continua, ingresos de mayor valor.	Gestión comercial Gestión de crédito Gestión financiera
Todos los procesos	Informe de auditoria	Verificar las inconformidades del procesos	V	9	Acciones correctivas	Todos los procesos
Todos los procesos	Plan estratégico, directrices y políticas	Seguimiento a los procesos, acciones correctivas	A	10	Planes de mejoramiento, análisis y evaluación de indicadores de gestión	Todos los procesos

RECURSOS			INFORMACIÓN DOCUMENTADA	RIESGOS	OPORTUNIDADES
HUMANOS	INFRAESTRUCTURA	FINANCIEROS	Informes de gestión, planes de mejoramiento, plan de acción y presupuestos	1. Suposiciones	1. Herramienta 5s
Personal con conocimiento técnico y perfil comercial	maquinaria y equipo, planta de servicios	Ingresos por intereses, capital de trabajo		2. Resistencia a los cambios	2. Crecimiento del mercado y economía del país
				3. Falta de compromiso	3. Toma de decisiones

INDICADORES	
NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA
Eficiencia de los procesos	$\frac{\text{No. De procesos}}{\text{Gastos totales}}$
Liquidez de la organización	$\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Gastos totales}}$

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo: Directores de área	Cargo: Gerente General	Cargo: Gerente General

Nota: Fuente Autor.

### 7.3.2 Caracterización del proceso comercial.

Tabla 5.

Caracterización proceso Comercial Alkomprar.

	FORMATO CARACTERIZACIÓN PROCESO	Código AK-02
		Versión 1
	COMERCIAL	Página 1 de 1
		Fecha: 26 de febrero de 2019

PROCESO	Comercial
OBJETIVO	Promocionar y comercializar los servicios de la empresa, mediante la aplicación de estrategias y procesos que garanticen la satisfacción del cliente.
ALCANCE DEL PROCESO	El proceso inicia a partir de la solicitud del cliente para el desarrollo o mejora de los tiempos de solicitud de crédito y finaliza con la entrega de la propuesta comercial
RESPONSABLE	Coordinador Comercial
TIPO PROCESO	Misional

Proveedor	Entrada	Actividad	Ciclo (PHVA)	Requisito Norma ISO 9001:2015	Salida	Cliente
Proceso planeación estratégica	Direccionamiento estratégico, Actas identificación requisitos del cliente	Identificación de necesidades	P	4. 5. 6. 7.5	Requisitos del cliente, portafolio de servicios	Gestión comercial

Gestión Gerencial clientes y partes interesadas	Base de datos de los clientes, Información del mercado, Portafolio de servicios, Necesidades y expectativas de los clientes, Requisitos legales y reglamentarios.	Planear y formular a la gerencia políticas, planes, presupuestos comerciales.	P	4. 5. 6. 7.5	Estrategias, Portafolio actualizado, encuestas analizadas con respecto a la satisfacción de los clientes.	Cientes todos los procesos
Gestión Comercial	Estandarización de los clientes	Determinar las tipologías de clientes con el fin de establecer tácticas comerciales de acuerdo a cada tipo de cliente	H	7 8	Segmentación de mercado	Gestión comercial
Gestión Comercial	Manual de crédito, políticas, valores, segmentación de mercado	Informar al cliente sobre la promesa de valor (crédito en 20 minutos, sin cuota inicial) y políticas para el otorgamiento del crédito para su gestión	H	7 8	Formato de solicitud de crédito, propuesta de valor, diferenciación ante la competencia.	Cientes

Gestión Gerencial	Investigación sobre los créditos ofrecidos por la competencia, nuevas tecnologías del mercado para los procesos de colocación de créditos, propuesta de valor	Visitas a los establecimientos de comercio, analizar líderes del mercado, tabla de puntos fuertes y débiles.	H	7 8	Estrategias para el incremento de las colocaciones de crédito, evaluación de la conveniencia y viabilidad de las mismas en la empresa.	Gestión comercial
Gestión comercial y de mercadeo	Estrategias planteadas en planeación comercial en cuanto a las activaciones de crédito	Establecer planes de acción en conjunto con la dirección de medios de pago, administradores de punto de venta (Alkosto, K-tronix) y proveedores con el fin de activar las colocaciones de crédito	H	7 8	Activación colocaciones de crédito	clientes, Gestión comercial
Gestión comercial y de mercadeo Gestión financiera	Documentos financieros, colocaciones de crédito, CRM de los clientes, publicidad y promoción.	Coordinar la apertura de nuevos puntos de crédito, incrementar las colocaciones de crédito.	H	7 8	Aumento de clientes, estrategias de mejora continua, ingresos de mayor valor.	Gestión comercial Gestión de crédito Gestión financiera

Gestión Humana Gestión comercial	Necesidad de organización institucional	Elaborar una malla de turnos del personal del punto de venta con el fin de asegurar que sea registrada en el sistema asignado por la compañía.	H	7 8	Malla de turnos acorde a las necesidades y tiempo de los empleados.	Gestión humana Empleados
Gestión comercial Gestión créditos	Intranet Alkomprar, créditos aprobados.	Asegurar que el personal comercial, realice seguimiento a los créditos aprobados no facturados por punto de crédito.	V	9	Incrementación de las colocaciones de crédito.	Todos los procesos
Gestión gerencial Gestión comercial	Fichas técnicas de indicadores, Procedimientos	Indicadores de gestión	V	9	Informes de gestión	Gestión gerencial Gestión comercial y de mercadeo

Gestión comercial	Créditos realizados Ventas efectuadas Indicadores	Retroalimentar periódicamente al área de crédito y cartera sobre la operación	A	10	Planes de acción para mejorar el proceso	Gestión gerencial Gestión comercial y de mercadeo
Gestión comercial y de mercadeo	Resultados del proceso	Documentar acciones correctivas y preventivas tendientes a mejorar el desempeño del proceso comercial	A	10	Acciones correctivas, acciones preventivas, planes de mejoramiento del proceso, planes de mejoramiento individual	Gestión gerencial Gestión comercial y de mercadeo

RECURSOS			INFORMACIÓN DOCUMENTADA	RIESGOS	OPORTUNIDADES
HUMANOS	INFRAESTRUCTURA	FINANCIEROS	Formulario de solicitud de crédito Fábrica de créditos (Software) Procedimiento de ventas Instructivo de perfilación del cliente	1. Realizar un análisis de crédito inadecuado.	1. Plan de acción para captar y gestionar clientes.
Personal con conocimiento técnico y perfil comercial	maquinaria y equipo, planta de servicios	Ingresos por intereses, capital de trabajo		2. No dar respuesta en los términos establecidos a las partes interesadas	2. Diversificación de mercados, acuerdos comerciales.
				3. Insatisfacción del usuario frente al servicio	3. Diversificación de servicios.

INDICADORES	
NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA
No. de clientes atendidos por personal comercial	$\frac{\text{No. Clientes atendidos por vendedor}}{\text{Total clientes en el período}}$
% de créditos facturados	$\frac{\text{Crédito aprobado facturado} * 100}{\text{Total créditos en el período}}$

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo: Coordinador comercial	Cargo: Jefe comercial	Cargo: Gerente General

Nota: Fuente Autor.

### 7.3.3 Caracterización del proceso negociación y gestión de cartera.

Tabla 6.

Caracterización proceso Negociación y gestión de cartera Alkomprar.

	FORMATO CARACTERIZACIÓN PROCESO	Código AK-03
		Versión 1
	NEGOCIACIÓN Y GESTIÓN DE CARTERA	Página 1 de 1
		Fecha: 26 de febrero de 2019

PROCESO	Negociación y gestión de cartera
OBJETIVO	Realizar gestión permanente de recaudo, recuperación y control de cartera con el fin de lograr que los clientes se encuentren al día en sus obligaciones
ALCANCE DEL PROCESO	Aplica desde la solicitud del crédito en el sistema, seguimiento y la liquidación total de crédito
RESPONSABLE	Director de cartera
TIPO PROCESO	Misional

Proveedor	Entrada	Actividad	Ciclo (PHVA)	Requisito Norma ISO 9001:2015	Salidas	Cliente
Gestión gerencial Gestión de cartera	Plan de acción Mapa estratégico Necesidades de los diferentes procesos relaciones	Planeación de procedimientos, registros, caracterización y diferentes documentos del proceso.	P	4; 5; 6; 7.5	Procedimientos Registros Indicadores de gestión	Clientes Gestión comercial Gestión cartera
Gestión de cartera Gestión de riesgos	Procedimientos control de fraudes Normatividad	Gestionar fraudes identificados en la cartera	H	7 8	Matriz de riesgos financieros Control interno de fraudes	Gestión comercial Gestión cartera Gestión de riesgos
Gestión de cartera	Listado de clientes morosos, informes de anomalías y bajos consumos	Identificar los usuarios en mora, con anomalías en sus pagos y retención en recompras	H	7 8	Actas y suspensión de corte Informes de gestión	Gestión comercial Gestión cartera
Gestión de cartera	Informes de gestión mediante la aplicación institucional PeopleSoft	Seguimiento de los créditos en cuanto a su vencimiento de las respectivas cuotas, llamando a recordar el pago oportuno.	H	7 8	Registro en archivo crédito al día	Clientes
Gestión de cartera	Aplicación PeopleSoft Copia registro de aviso	Gestionar la recuperación de la cartera menor a 120 días	H	7 8	Registro de aviso	Clientes

Gestión de cartera Gestión Jurídica	Registro de aviso obligación en mora mayor a 120 días	Ejecutar cobro jurídico	H	7 8	Informe software PeopleSoft	Fondo de garantías Gestión jurídica
Gestión de cartera	Aplicación PeopleSoft Copia registro de aviso	Gestionar la recuperación de la cartera mayor a 120 días	H	7 8	Proceso independiente con el FGA Envío de obligación	Clientes Fondo de garantías
Gestión de cartera	Obligación cliente en mora	Gestionar información con el FGA	H	7 8	Informe clientes en mora con más de 120 días	Fondo de garantías Gestión cartera
Gestión de cartera Gestión de crédito	Informe de clientes registrados con crédito al día	Realizar liquidación del crédito	H	7 8	Normalización del servicio Certificado de paz y salvo	Clientes Gestión de cartera Gestión de crédito
Gestión de cartera Gestión de crédito	Normalización del servicio	Realizar reintegro de dinero (si aplica)	H	7 8	Reintegro de dinero en 8 días hábiles	Clientes
Gestión de cartera	Fichas técnicas de indicadores Procedimientos Reglamentos	Indicadores de gestión	V	9	Informes del proceso	Gestión gerencial
Gestión de cartera	Informes de cartera	Verificación de reportes a DATACREDITO durante los primeros 15 días del mes	V	9	Oficio remisorio en medio electrónico	DATACREDITO Gestión jurídica Gestión de cartera

Gestión de cartera	No conformidades del proceso Riesgos Sugerencias de mejora	Evaluación de los resultados obtenidos con el fin de implementar mejora continua	A	10	Acciones correctivas y preventivas Planes de mejora	Gestión de cartera Gestión gerencial
--------------------	--	--	---	----	--	---

RECURSOS			INFORMACIÓN DOCUMENTADA	RIESGOS	OPORTUNIDADES
HUMANOS	INFRAESTRUCTURA	FINANCIEROS	Manual de crédito Política de tratamiento de datos personales Gestión en plataforma Informes mensuales de la gestión realizada	1. Reportes imprecisos del área de cartera	1. Alianzas estratégicas y convenios
Personal con conocimiento técnico y perfil comercial - financiero	maquinaria y equipo, planta de servicios	Ingresos por intereses, capital de trabajo		2. Reporte de pagos equivocados	2. Incorporación de canales de pago electrónicos
				3. Aumento de devoluciones de pagos	3. Pago oportuno por satisfacción del cliente

INDICADORES	
NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA
Rotación de cartera	$\frac{\text{Cuentas por cobrar} * 360 \text{ días}}{\text{Ventas netas a crédito}}$
% de comunicados enviados en el período	$\frac{\text{No. De comunicados enviados} * 100}{\text{Total de comunicados enviados}}$

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo: Director de cartera	Cargo: Director de cartera	Cargo: Gerente General

Nota: Fuente Autor.

### 7.3.4 Caracterización del proceso gestión humana.

Tabla 7.

Caracterización proceso Gestión Humana Alkomprar.

	FORMATO CARACTERIZACIÓN PROCESO	Código AK-04
		Versión 1
	GESTIÓN HUMANA	Página 1 de 1
		Fecha: 26 de febrero de 2019

PROCESO	Gestión Humana
OBJETIVO	Obtener recurso humano y gestionar situaciones administrativas del personal tanto de su ingreso, permanencia o desvinculación.
ALCANCE DEL PROCESO	Aplica para todo los procesos de la organización
RESPONSABLE	Director de gestión humana
TIPO PROCESO	Apoyo

Proveedor	Entrada	Actividad	Ciclo (PHVA)	Requisito Norma ISO 9001:2015	Salida	Cliente
Proceso de Gestión Humana Proceso Gestión Jurídica	Requerimiento de personal Planeación de selección de personal	Selección, contratación, inducción, entrenamiento, formación y capacitación al personal(SKYPE)	P	4;5;6;7.5	Planeación estratégica en cuanto al proceso de gestión humana	Proceso de Gestión Humana Proceso Gestión Contable y Financiera Proceso Gestión Jurídica
Proceso de Gestión Humana	Planeación estratégica para la gestión humana	Gestión de reportes (Accidentes de trabajo, procesos disciplinarios, subsidios de vivienda, créditos de libranzas, retiro de cesantías)	H	7 8	Seguimiento de planes de acción	Proceso de Gestión Humana
Proceso de Gestión Humana	Seguimiento de planes de acción	Realizar de novedades de nómina (incapacidades, ausentismo, descuentos, horas extras)	H	7 8	Reporte de nómina	Proceso de Gestión Humana
Proceso de Gestión Humana	Reporte de nómina	Investigación de reportes de nómina	H	7 8	Estrategias y políticas de mejora	Todos los procesos
Proceso de Gestión Humana	Estrategias y políticas de mejora	Elegir y conformar el comité de ambiente laboral(COPASO)	H	7 8	Procesos para llevar a cabo el SG-SST	Todos los procesos
Proceso de Gestión Humana	SG SST	Evaluar y controlar procesos de los cargos	V	9	Informe del proceso	Proceso de Gestión Humana
Proceso de Gestión Humana	Informe del proceso	Realizar inspección de seguridad	V	9	Planes de mejora	Todos los procesos
Todos los procesos	Planes de mejora aprobados	implementar mejoras	A	10	Eficacia de mejora	Todos los procesos

RECURSOS			INFORMACIÓN DOCUMENTADA	RIESGOS	OPORTUNIDADES
HUMANOS	INFRAESTRUCTURA	FINANCIEROS	Código sustantivo de trabajo Manual de funciones Política de tratamiento de datos personales Planilla de nómina Reporte de novedades G. humana Registro COPASO Registro de seguridad	1. deficiente desempeño laboral	1. Seguimiento de los objetivos de la organización y la evaluación de procesos
Personal con conocimiento técnico y perfil comercial	maquinaria y equipo, planta de servicios	Ingresos por intereses, capital de trabajo		2. Incumplimiento con el plan de capacitación de personal	2. Generar seguimiento continuo y cumplimiento con el plan de capacitación
				3. Capacitación de personal no idóneo	3. Verificación de perfiles de los cargos

INDICADORES	
NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA
Ausentismo de personal	$\frac{\text{Horas de pérdida por ausentismo}}{\text{Total de horas de jornada laboral anual} * \text{total de empleados}}$
Rotación de personal	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de nuevos empleados} - \text{N}^\circ \text{ de empleados desvinculados}}{\text{Total de empleados}}$

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo: Director de gestión humana	Cargo: Gerente general	Cargo: Gerente General

Nota: Fuente Autor.

### 7.3.5 Caracterización del proceso Tecnología.

Tabla 8.

Caracterización proceso Tecnología.

	FORMATO CARACTERIZACIÓN PROCESO	Código AK-05
		Versión 1
	TECNOLOGÍA	Página 1 de 1
		Fecha: 26 de febrero de 2019

PROCESO	Tecnología
OBJETIVO	Planificar y administrar los recursos informáticos llevados a cabo según la política de seguridad de la información, de igual forma la implementación de nuevos canales de pago tanto internos como externos.
ALCANCE DEL PROCESO	Aplica para todas las áreas de la organización
RESPONSABLE	Director de Tecnología
TIPO PROCESO	Apoyo

Proveedor	Entrada	Actividad	Ciclo (PHVA)	Requisito Norma ISO 9001:2015	Salida	Cliente
Tecnología	Necesidad de aprendizaje por parte del empleado	Capacitación de sistemas manejados y recepción de registros manifestados por los empleados	P	4;5;6;7.5	Plan de capacitación	Todos los procesos
Tecnología Sistemas Operativos y de oficina Gestión financiera	Plan de capacitación	Implementar nuevas versiones de Windows o equipo informático. Instalar nuevas redes dentro de la organización para facilidad de comunicación entre los empleados	H	7 8	Eficiencia y mejoramiento en los procesos	Todos los procesos
Tecnología	Eficiencia y mejoramiento en los procesos	Creación de nuevos canales que ofrezcan alternativas de pago a los clientes.	H	7 8	Nuevos canales que permitan la agilidad en los pagos	Todos los procesos
Tecnología	Informes sobre los procesos llevados a cabo en el área	Seguimiento de procesos informáticos, resultados de auditorías, gestión de riesgos	V	9	Disminución de errores informáticos y seguridad de información	Todos los procesos

Tecnología	Validación de errores informáticos	Solución de errores informáticos para obtener información más rápida y clara	A	10	Mejor rendimiento en comunicación	Todos los procesos
------------	------------------------------------	--	---	----	-----------------------------------	--------------------

RECURSOS			INFORMACIÓN DOCUMENTADA	RIESGOS	OPORTUNIDADES
HUMANOS	INFRAESTRUCTURA	FINANCIEROS	Manual de funciones Manual de seguridad de la información Reporte de novedades de servicios informáticos Hojas de vida de los equipos	1. Falta de compromiso por la alta dirección en generar nuevos canales de pago	1. Plan de nuevos canales de pago, para facilidad del cliente
Personal con conocimiento técnico y perfil comercial	maquinaria y equipo, planta de servicios	Ingresos por intereses, capital de trabajo		2. Obsolescencia de los equipos tecnológicos	2. Generar seguimiento y control periódicamente a los equipos y aplicativos internos
				3. Escasos aplicativos de protección de manejo de datos	3. Generar nuevos aplicativos y antivirus para proteger las bases de datos.

INDICADORES	
NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA
Tiempo promedio de reparación	$\frac{\text{No. De horas de mantenimiento correctivo}}{\text{Cantidad de fallas}}$
Desviación de información por medios informáticos	$\frac{\text{No. De desviaciones de la información}}{\text{No. Total de desviaciones de la información en el período}}$

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo: Director de tecnología	Cargo: Gerente general	Cargo: Gerente General

Nota: Fuente Autor.

## 8 Neuromarketing

La amplitud del concepto de neuromarketing hace extensa la definición de su significado, no obstante, se tomará como referencia la definición dada por Rooger Doley, investigador de [neurosciencemarketing.com](http://neurosciencemarketing.com)

Es la aplicación de la neurociencia al marketing. Incluye el uso directo de la imaginería del cerebro, el escaneo y otras actividades cerebrales que puedan ser medidas con tecnología para medir las respuestas de un sujeto a productos específicos, empaques, publicidad u otros elementos del marketing. En algunos casos, las respuestas medidas por estas técnicas no son conscientemente percibidas por el sujeto, su data puede ser más revelador que sus reportes personales en encuestas o en grupos. (Razak, 2019).

Alkomprar es una empresa dedicada a la venta y distribución de electrodomésticos y motos de marca “AKT”, mediante tienda física a nivel nacional. En la ciudad de Bogotá que es la ciudad de referencia para el presente trabajo, solo se presta el servicio denominado “Krédito 20 minutos” y se encuentran ubicados en las sedes de Alkosto y K-tronix de la ciudad.

### 8.1 Caracterización general del cliente

El segmento de clientes de la empresa Alkomprar se encuentra planteado de la siguiente manera:

- Hombres y mujeres mayores de 18 años que cuenten con vida crediticia y no se encuentren reportados en centrales de riesgo.
- Ubicados específicamente en la ciudad de Bogotá.
- Sin distinción de género, raza, creencias o educación.
- Empleados de la empresa.
-

## 8.2 Marketing mix

“El marketing mix se refiere al conjunto de acciones o tácticas que una empresa utiliza para promocionar tu marca o producto en el mercado. Las 4P conforman una mezcla de marketing típica: precio, producto, promoción y plaza” (Redacc, 2018).

Sin embargo, hoy en día, “el marketing mix incluye cada vez más otras P’s como Personal, Presentación, Procesos, entre otras, como elementos fundamentales de la mezcla” (Redacc, 2018).

En el presente trabajo se tomaron en cuenta las siguientes P’s, debido a su gran influencia importancia e impacto en el desarrollo de las actividades de la organización: Producto, Plaza, Personal, Precio y Promoción.

## 8.3 Producto y/o servicio

Un servicio es una actividad especializada o un bien intangible que intenta de alguna manera satisfacer las necesidades y deseos de los clientes. El servicio que presta la empresa Alkomprar es la venta de créditos para la adquisición de electrodomésticos, motos y productos para el cuidado de la piel únicamente en tiendas Alkosto y K-tronix.

El “Kredito 20 minutos” cuenta con las siguientes características:

- Sin cuota de manejo
- Estudio de crédito solo presentando la cédula
- Períodos de pago quincenales y mensuales
- La cuota expresada es la cuota cobrada.
- Posibilidad de elegir a cuantas cuotas se desea sacar el crédito.
- Si el titular de la obligación fallece, la deuda queda condonada.
- Sin pago de ningún tipo de seguro.

## 8.4 Plaza

La plaza es la forma en la cual un bien o servicio llegará desde una empresa a un consumidor final. Además, también se realizan actividades como información, promoción y presentación del producto en el punto de venta a fin de estimular su adquisición.

La sede principal de la empresa Alkomprar se encuentra ubicada en la ciudad de Rio negro, Antioquia. Adicionalmente, cuenta con sedes a nivel nacional en las siguientes ciudades: Apartadó, Bucaramanga, Neiva, Ibagué, Bogotá, Valledupar, Montería, Cali, Barranquilla y Pereira.

Alkomprar cuenta con un canal de distribución directo que es aquel en el que el servicio se vende directamente al consumidor final sin necesidad de intermediarios, mediante los puntos de venta en las tiendas Alkosto y K-tronix autorizadas y también por medio de su página web. ([www.alkomprar.com](http://www.alkomprar.com)).

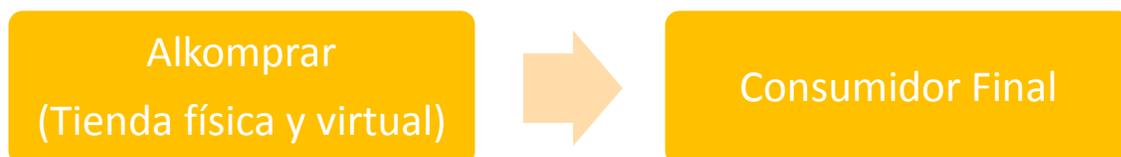


Figura 9. Canal de distribución Alkomprar.: Autor

## 8.5 Personal

El personal incluye a todos los colaboradores que hacen parte de los procesos que se llevan a cabo en la organización. Es importante porque toda aquella persona que tenga contacto directo con el cliente dejará una huella y una primera impresión de la cual dependerá que se lleve a cabo la compra.

Alkomprar cuenta con un equipo de trabajo de 200 personas distribuidas en todas las sedes a nivel Bogotá las cuales ocupan cargos administrativos y operativos. A continuación, se

puede observar el organigrama de la empresa en el área comercial que es la encargada de llevar a cabo el proceso de “Krédito 20 minutos”



Figura 10. Organigrama área comercial crédito Alkomprar. Intranet Empresa

Se tienen en cuenta los perfiles de cargo y competencias requeridas de las personas que tienen contacto directo con el cliente y por lo tanto se consideran las más importantes para el proceso, las cuales se nombran a continuación:

1. Jefe comercial de crédito
2. Líder comercial de crédito
3. Asesor comercial de crédito

## 8.6 Precio

El precio de un producto y/o servicio es básicamente la cantidad que un cliente cancela al momento de adquirirlo. Es importante porque determina el beneficio de la empresa y su supervivencia, además, es un factor diferenciador ante la competencia.

El precio del servicio prestado por la empresa Alkomprar básicamente se basa en los intereses cobrados al momento de adquisición del crédito y plantea las siguientes condiciones:

Valor de la cuota: De acuerdo al monto solicitado

Intereses corrientes: 2.12% EM. 28.63% EA.

Valor de la fianza: 10% de acuerdo al monto solicitado otorgado al Fondo de Garantías S.A

IVA: 19%

Sin cuota inicial

## **8.7 Promoción**

La promoción es la manera en la cual la empresa transmite o comunica la razón de ser de la misma. Incluye las relaciones públicas, publicidad, imagen de marca y estrategias de ventas. Es importante porque impulsa el reconocimiento de la marca y las ventas, además de atraer constantemente nuevos clientes.

Alkomprar realiza sus estrategias de promoción mediante su página web [www.alkomprar.com](http://www.alkomprar.com), su canal en YouTube y mediante las separatas<sup>1</sup> que se emiten por medio de Alkosto.

Sin embargo, su estrategia principal se basa en estar ubicados dentro de las tiendas Alkosto y K-tronix debido a que estas cuentan con gran afluencia de público, lo que permite que se genere una oportunidad de atraer nuevos clientes y aumentar la adquisición de créditos.

## **8.8 Filosofías de la administración del marketing**

“Hay cinco conceptos alternativos bajo los cuales las organizaciones desempeñan sus actividades de mercadotecnia: los conceptos de producción, producto, venta, mercadotecnia y mercadotecnia social” (Eduomet.net, 2019).

Para el presente trabajo se tomará en cuenta el concepto de mercadotecnia debido a la necesidad que tiene la empresa de cumplir y satisfacer las necesidades de los clientes, además de motivar y capacitar al personal para establecer una buena relación con los clientes

---

<sup>1</sup> Revista donde publican los productos en descuento durante un tiempo determinado.

inculcando valores y principios para que así puedan dar lo mejor de ellos y aumentar su productividad.

### **8.8.1 Concepto de mercadotecnia.**

La filosofía de la administración de la mercadotecnia<sup>2</sup> sostiene que el logro de las metas organizacionales depende de determinar las necesidades y los deseos de los mercados meta y de proporcionar las satisfacciones deseadas con mayor efectividad y eficiencia que los competidores. (Eduomet.net, 2019).

En Alkomprar la mercadotecnia es manejada por el jefe de Mercadeo quien cuenta con la capacidad de determinar en qué sectores se prestarán los servicios. Dentro de las actividades se encuentran la definición del plan y ejecución de los medios, planeación y elaboración de separatas, administración de la página web y realización de eventos de activación de clientes.

Inicialmente, dentro de las estrategias principales se encuentra la potenciación de la página web para poder realizar compras electrónicas por medio del crédito 20 minutos o pago en efectivo y también incursionar en una nueva sede a nivel Bogotá.

---

<sup>2</sup> Según el diccionario castellano, es el conjunto de técnicas y estudios que tienen como objeto mejorar la comercialización de un producto.

## 9 Verificación estratégica de la calidad

La Verificación Estratégica de Calidad es una herramienta que permite llevar a cabo el diagnóstico de una organización en cuanto al cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015, tomando como guía la Norma ISO 19011:2018 con el objetivo de proyectar a la empresa la realización de auditorías.

### 9.1 Procedimiento de auditoría

Un procedimiento de auditoría es un documento en el cual se plantea el objetivo, alcance, responsable y definiciones necesarias para llevar a cabo una auditoría en la empresa. Este procedimiento es nombrado como “Procedimiento de auditorías internas de calidad” identificado con el código AK-06, se puede observar en el Anexo 1 y se clasificará como información documentada del sistema de gestión de calidad.

### 9.2 Metodología

La presente es la metodología propuesta para realizar el proceso de auditoría interna en la empresa Alkomprar.

Tabla 9.

Metodología auditoría interna Alkomprar.

AUDITORÍA INTERNA			
N°	Título	Detalle	Responsable
1	Elaborar programa de auditoría	Se elabora el programa tomando como base la norma ISO 19011:2018	Auditor Líder
2	Divulgar programa de auditoría	Divulgar a todos los líderes del proceso	Líder del proceso
3	Seleccionar el equipo auditor	Selección del equipo auditor de acuerdo a los parámetros establecidos en este procedimiento.	Líder del proceso
4	Elaborar plan de auditoría	Se elabora el plan de auditoría teniendo en cuenta los procesos a auditar	Auditor Líder
5	Aprobar y divulgar plan de auditoría	Se realiza una revisión al plan, verificar que cumpla con los parámetros de este procedimiento y si es necesario se realizan modificaciones.	Auditor Líder
6	Realizar reunión de apertura	Se realiza reunión de apertura donde participa el equipo auditor.	Auditor Líder Equipo auditor
7	Ejecución de	Se da inicio al proceso de auditoría mediante la recolección de los documentos y registros establecidos en el programa, dejando registro	Auditor Líder Equipo auditor

	auditoría	del nivel de cumplimiento de los requisitos. Así mismo se realiza una reunión para discutir los hallazgos presentados.	
8	Realizar reunión de cierre	El auditor líder realiza reunión de cierre con un resumen del proceso informando las conformidades y no conformidades	Auditor líder
9	Elaborar y presentar informe de auditoría	El auditor líder elabora el informe de auditoría donde se identifican los hallazgos presentados.	Auditor líder
10	Documentar hallazgos	A partir del informe de auditoría se procede a documentar los hallazgos de cada proceso.	Líder del proceso

Nota: Fuente Autor

### 9.3 Programa de auditoría

Un programa de auditoría según la Norma ISO 19011:2018 es “arreglos para un conjunto de una o más auditorías planificadas para un marco de tiempo específico y dirigidas hacia un propósito específico” (ICONTEC, 2018).

De acuerdo a lo anterior, se presenta una propuesta de programa de auditoría para la empresa Alkomprar tomando como guía la norma ISO 19011:2018. El cual se puede observar en el (Anexo 2). Este proceso es nombrado como “Programa de auditoría para el mejoramiento de la calidad 2019” identificado con el código AK-07.

### 9.4 Plan de auditoría

“Un plan de auditoría es una descripción de las actividades y los arreglos para una auditoría” (ICONTEC, 2018).

Para el presente trabajo se tomaron en cuenta los procesos de Negociación y Gestión de cartera y Comercial. La propuesta de plan de auditoría para la empresa Alkomprar se puede observar en el (Anexo 3) el cual se identifica como “Plan de auditorías” identificado con el código AK-08.

### 9.5 Lista de verificación

Es una herramienta que permite realizar una verificación de cómo se encuentra la empresa, teniendo en cuenta los procesos a auditar y referenciando los numerales aplicables de la norma ISO 9001:2015 para posteriormente realizar diligenciamiento de conformidad o no conformidad con los criterios planteados. A continuación, se presenta una propuesta de Lista de verificación para la empresa Alkomprar, identificado con código AK-09.

<b>Alkomprar</b>	LISTA DE VERIFICACIÓN AUDITORÍA INTERNA	Código: AK-09
		Versión: 1

Tabla 9.

Lista de verificación auditoría interna Alkomprar.

<b>Empresa auditada</b>	<b>Alkomprar</b>
<b>Nombre Auditor Líder</b>	Sandra Milena Valencia
<b>Procesos</b>	Negociación y gestión de cartera - Comercial
<b>Documentos</b>	Política de calidad socializada y publicada Caracterización de procesos Indicadores Listado de asistencia de apertura y cierre de la auditoría Formulario de solicitud de crédito Fábrica de créditos Procedimiento de ventas Instructivo de perfilación del cliente Manual de crédito Política de tratamiento de datos personales Gestión en plataforma Informes mensuales de la gestión realizada.

NUMERAL ISO 9001:2015	PREGUNTA	CARGO	PROCESO	HALLAZGO
5.1.2	Desde su rol como Director Comercial ¿Qué métodos emplea para asegurar que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente?	Director comercial	Comercial	
5.1.2 7.5.2 7.5.3 8.2.1 (c)	¿Cuál es el método que utilizan para obtener retroalimentación de los clientes?	Director comercial	Comercial	
8.2.1	¿Cuál es el tiempo de respuesta para las PQR emitida por los clientes?	Director de cartera	Negociación y gestión de cartera	

<b>Elaborò</b>	<b>Revisó</b>	<b>Aprobò</b>
Cargo: Auditor Líder	Cargo: Equipo auditor	Cargo: Auditor Líder

Nota: Fuente Autor

### **9.6 Acta de apertura y cierre**

Documento soporte en el cual se establecen los procesos a auditar y su respectiva documentación asociada, el equipo auditor, lugar donde se lleva a cabo la auditoría, fecha y hora y las firmas correspondientes. La propuesta de acta de apertura y cierre para la empresa Alkomprar se puede observar en el (Anexo 4) identificada con código AK-10.

### **9.7 Informe de auditoría**

Es el documento en el cual se describen los hallazgos presentados durante el proceso de auditoría, el equipo auditor, procesos auditados, criterios y comentarios adicionales.

La propuesta de Formato de Informe de auditoría para la empresa Alkomprar se puede observar en el (Anexo 5) identificada con código AK-11.

## **10 Calidad y responsabilidad social**

A lo largo de los últimos años ha cobrado gran importancia en las empresas el servicio a la sociedad y/o medio ambiente integrando a las partes interesadas con la empresa con el objetivo de mejorar el bienestar de la comunidad, así como también aprovechar los beneficios estratégicos que esto traerá a la compañía.

Es por eso que Alkomprar es responsable de asumir un papel sobre entorno social donde se desenvuelve con el fin de contribuir un medio ambiente sustentable y con la calidad de vida de sus integrantes.

A la fecha, Alkomprar no cuenta con un programa de RSE, por lo tanto, se presenta una propuesta de Responsabilidad Social Empresarial con el fin de proponer soluciones para las dificultades que presenta la organización, las cuales aseguren el éxito empresarial basado en la responsabilidad social.

La responsabilidad social empresarial es la contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y la confianza de la empresa hacia sus empleados y las familias de éstos, hacia la sociedad en general y hacia la comunidad local, en pos de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad. (Martinez, 2014).

### **10.1 Propuesta de responsabilidad social empresarial**

Una vez identificadas las estrategias efectuadas en cuanto a responsabilidad social se establecen algunas falencias dentro del proceso, adicionalmente, la implementación de la herramienta DOFA, confirma que se debe intervenir para el mejoramiento de las condiciones de responsabilidad social en la empresa.

Tabla 10.

Matriz DOFA – Responsabilidad social empresarial.

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
La empresa no cuenta con un programa de RSE establecido.	Posibilidad de incrementos en las utilidades económicas de la empresa gracias a la alta motivación que puede generar en los empleados este nuevo modelo
Poca o ninguna experiencia en materia de Responsabilidad Social Empresarial.	Posibilidades de realizar acuerdos importantes con otras empresas del sector
Escasa información en materia de RSE para el personal en general que labora en la empresa	Mayor incremento del market share (participación de mercado) gracias a la publicidad indirecta que este modelo puede ofrecer.
Creciente incrementos en materia de costos intrínsecos para la empresa.	Poca competencia dentro de la industria financiera dedicada a la Responsabilidad Social Empresarial.
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
La empresa cuenta con una política de tratamiento de datos personales.	La competencia puede ofrecer mejores beneficios para los empleados.
Todos los procesos se la empresa se manejan en medio digital lo cual disminuye el uso de papel.	Mayor presión por parte de los organismos nacionales para la implementación de participación en materia de RSE que conlleve a sanciones.
Flexibilidad por parte de la alta gerencia para implementar mejoras.	Costos demasiado elevados que afecten de manera significativa la utilidad de la empresa.
Comunicación a sus grupos de interés información sobre sus bienes, servicios, publicaciones, eventos de capacitación y actividades comerciales asociadas a su objeto social, sea que ésta se realice o no de manera directa.	Confusión entre los empleados en cuanto a cómo adoptar un modelo de RSE.

Nota: Fuente Autor

Una vez se consolida y se analiza la información de la matriz DOFA y teniendo en cuenta las posibles oportunidades de mejora, se presenta la siguiente propuesta teniendo en cuenta las siete materias fundamentales, debido a su importancia en la Responsabilidad Social Empresarial:

<b>Nombre de la empresa</b>	Alkomprar	<b>Número de empleados</b>	200
<b>Enfoque de la RSE</b>	Gobernanza de la organización		
<b>Responsable de la estrategia/iniciativa</b>	Área comercial – cartera		
<b>¿Quién? Población objetivo</b>	Clientes internos y externos		

Tabla 11.

Gobernanza de la organización RSE.

<b>Línea de acción</b>	<b>Iniciativa</b>	<b>Actividades</b>	<b>Fecha inicio</b>	<b>Seguimiento</b>	<b>Responsable</b>
<b>Gobernanza de la organización</b>	Incluir en los procesos de la organización la práctica de la RSE	Dar a conocer al personal, la importancia de la RSE	20 de mayo de 2019	Mensual	Gerencia Área comercial – cartera
		Capacitaciones en cuanto a ISO 26000			
		Involucrar al personal con actividades relacionadas a la RSE			
	Elaborar información documentada de las decisiones tomadas en cuanto a RSE	Seguimiento a través de reuniones periódicas	30 de mayo de 2019	Trimestral	Gerencia Área comercial – cartera
		Auditorías internas			
		Comunicación a todas las partes interesadas			

Nota: Fuente Autor

<b>Nombre de la empresa</b>	Alkomprar	<b>Número de empleados</b>	200
<b>Enfoque de la RSE</b>	Derechos Humanos		
<b>Responsable de la estrategia/iniciativa</b>	Área comercial – cartera		
<b>¿Quién? Población objetivo</b>	Clientes internos y externos		

Tabla 12.

Derechos humanos RSE.

Línea de acción	Iniciativa	Actividades	Fecha inicio	Seguimiento	Responsable
<b>Derechos humanos</b>	Generar una cultura de reconocimiento y respeto de los derechos humanos	Garantizar la protección de los derechos humanos en todos los procesos de la empresa.	20 de mayo de 2019	Mensual	Gerencia Área comercial – cartera
		Establecer una política de derechos humanos para la empresa que ofrezca orientación a las partes interesadas.			
		Realizar una evaluación independiente del impacto sobre los derechos humanos.			
<b>Derechos humanos</b>	Evitar la complicidad en los procesos de la empresa	No suministrar servicios a una empresa que los utilice para cometer abusos de los derechos humanos.	30 de mayo de 2019	Diario	Gerencia Área comercial – cartera
		No establecer alianzas con empresas que violen los derechos humanos.			
		Evitar las relaciones con entidades involucradas en conductas antisociales.			

Nota: Fuente Autor

<b>Nombre de la empresa</b>	Alkomprar	<b>Número de empleados</b>	200
<b>Enfoque de la RSE</b>	Prácticas laborales		
<b>Responsable de la estrategia/iniciativa</b>	Área comercial – cartera		
<b>¿Quién? Población objetivo</b>	Clientes internos y externos		

Tabla 13.  
Prácticas laborales RSE.

<b>Línea de acción</b>	<b>Iniciativa</b>	<b>Actividades</b>	<b>Fecha inicio</b>	<b>Seguimiento</b>	<b>Responsable</b>
<b>Prácticas laborales</b>	Contribución de la empresa a la mejora del nivel de vida de la comunidad en general.	Creación de nuevos puestos de trabajo	5 de junio de 2019	Mensual	Gerencia Área comercial – cartera
		Capacitaciones y desarrollo constante en cuanto a intereses en común			
		Salarios dignos, eliminación de toda forma de discriminación			
	Promoción y mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores.	Prácticas de seguridad y salud en el trabajo.	10 de junio de 2019	Mensual	Gerencia Área comercial – cartera
		Motivación al crecimiento personal			
		Actividades de celebración de fechas especiales.			

Nota: Fuente Autor

<b>Nombre de la empresa</b>	Alkomprar	<b>Número de empleados</b>	200
<b>Enfoque de la RSE</b>	Medio ambiente		
<b>Responsable de la estrategia/iniciativa</b>	Área comercial – cartera		
<b>¿Quién? Población objetivo</b>	Clientes internos y externos		

Tabla 14.  
Medio ambiente RSE.

Línea de acción	Iniciativa	Actividades	Fecha inicio	Seguimiento	Responsable
<b>Medio ambiente</b>	Disminuir la contaminación generada por residuos como el papel generado en las operaciones de crédito	Reutilización de papel	15 de junio de 2019	Mensual	Gerencia Área comercial – cartera
		Jornadas de recolección y limpieza			
		Jornadas de reciclaje en las que todos aportan la mayor cantidad de residuos reciclables posibles.			
	Promover el uso de transporte ecológico y uso adecuado de los recursos	Premiar a los empleados que lleguen a laborar en bicicleta.	20 de junio de 2019	Trimestral	Gerencia Área comercial – cartera
		Realizar jornadas de siembra de árboles.			
		Promover el tratamiento de aguas residuales.			

Nota: Fuente Autor

<b>Nombre de la empresa</b>	Alkomprar	<b>Número de empleados</b>	200
<b>Enfoque de la RSE</b>	Prácticas justas de operación		
<b>Responsable de la estrategia/iniciativa</b>	Área comercial – cartera		
<b>¿Quién? Población objetivo</b>	Clientes internos y externos		

Tabla 15.  
Prácticas justas de operación RSE.

Línea de acción	Iniciativa	Actividades	Fecha inicio	Seguimiento	Responsable
Prácticas justas de operación	Competencia justa	Realizar un benchmarking que permita conocer los precios de la competencia	25 de junio de 2019	Mensual	Gerencia Área comercial – cartera
		Fomentar la toma de conciencia entre los empleados acerca de la importancia de cumplir con la normatividad de competencia justa			
		Apoyar las prácticas anti-monopolio y anti-dumping			
	Promover la responsabilidad social en la cadena de valor	Estimular la demanda de servicios socialmente responsables.	30 de junio de 2019	Semestral	Gerencia Área comercial – cartera
		Realizar alianzas estratégicas solo con empresas socialmente responsables.			
		Cumplir las leyes aplicables a RSE			

Nota: Fuente Autor

<b>Nombre de la empresa</b>	Alkomprar	<b>Número de empleados</b>	200
<b>Enfoque de la RSE</b>	Asuntos de consumidores		
<b>Responsable de la estrategia/iniciativa</b>	Área comercial – cartera		
<b>¿Quién? Población objetivo</b>	Clientes internos y externos		

Tabla 16.  
Asuntos de consumidores RSE.

Línea de acción	Iniciativa	Actividades	Fecha inicio	Seguimiento	Responsable
Asuntos de consumidores	Fomentar prácticas justas de marketing y consumo sostenible.	Identificar publicidad engañosa	5 de julio de 2019	Mensual	Gerencia Área comercial – cartera
		Proporcionar información precisa, transparente y útil a los clientes de la empresa.			
		Dictar capacitaciones que de poder a los consumidores y les permita entender los impactos que pueden generar los productos y servicios adquiridos.			
	Menor tiempo de respuesta en la resolución de PQRS	Tomar medidas para la prevención de quejas y reclamos.	10 de julio de 2019	Mensual	Gerencia Área comercial – cartera
		Generar un mecanismo post-venta que permita el seguimiento del servicio.			
		Ofrecer sistemas adecuados y eficientes de apoyo y asesoramiento.			

Nota: Fuente Autor

<b>Nombre de la empresa</b>	Alkomprar	<b>Número de empleados</b>	200
<b>Enfoque de la RSE</b>	Participación activa y desarrollo de la comunidad		
<b>Responsable de la estrategia/iniciativa</b>	Área comercial – cartera		
<b>¿Quién? Población objetivo</b>	Clientes internos y externos		

Tabla 17.

Participación activa y desarrollo de la comunidad RSE.

<b>Línea de acción</b>	<b>Iniciativa</b>	<b>Actividades</b>	<b>Fecha inicio</b>	<b>Seguimiento</b>	<b>Responsable</b>
<b>Participación activa y desarrollo de la comunidad</b>	Apoyo y creación de una relación con la comunidad	Compartir por medio de redes sociales y página web la importancia de cumplir las normas de tránsito y de seguridad.	15 de julio de 2019	Mensual	Gerencia Área comercial – cartera
		Realizar campañas de recordación y activación de marca.			
		Realizar celebraciones de días especiales en las que los empleados puedan llevar a sus familiares.			
	Identificar los posibles impactos y oportunidades para inversión o apoyo a la comunidad.	Evaluar los cambios tangibles de la empresa en relación con la comunidad.	20 de julio de 2019	Semestral	Gerencia Área comercial – cartera
		Brindar apoyo e inversión en pro de mejorar la calidad de vida de la población			
		Consultar y dar cabida a comunidades, incluyendo los pueblos indígenas.			

Nota: Fuente Autor

## **11 Excelencia directiva**

La excelencia directiva en las organizaciones tiene como fin tomar los fracasos como un aprendizaje que les permita crecer y mejorar continuamente, conocer en qué estado se encuentra la empresa y que tan eficiente está siendo en el mercado.

Alcanzar la excelencia no es sencillo y conlleva un gran esfuerzo por parte de la organización, pues supone una transformación total de la misma. No basta con implantar nuevos procesos, productos o sistemas de mejora, la calidad total o excelencia implica a todas las áreas y personal de la organización, por lo tanto, es un compromiso hacia la excelencia.

Esta capacidad de transformación y adaptación continua es lo que diferencia a una empresa Excelente del resto de sus competidores, es por eso que Alkomprar se encuentra abierta al cambio y buscando siempre una mejora continua en todos los procesos que se llevan a cabo en la organización.

### **Objetivo excelencia directiva**

Desarrollar planes y estrategias para la empresa Alkomprar que le permitan convertir la calidad en excelencia mediante la aplicación del modelo EFQM buscando siempre la eficacia en los procesos.

### **11.1 Modelo efqm**

Es un modelo que incluye el concepto de calidad total orientado a la excelencia con el fin de evaluar el progreso de un SGC en una organización tomando como base los criterios propios del modelo.

En la siguiente figura (Ver figura 11), se pueden observar los conceptos fundamentales del modelo de excelencia EFQM:

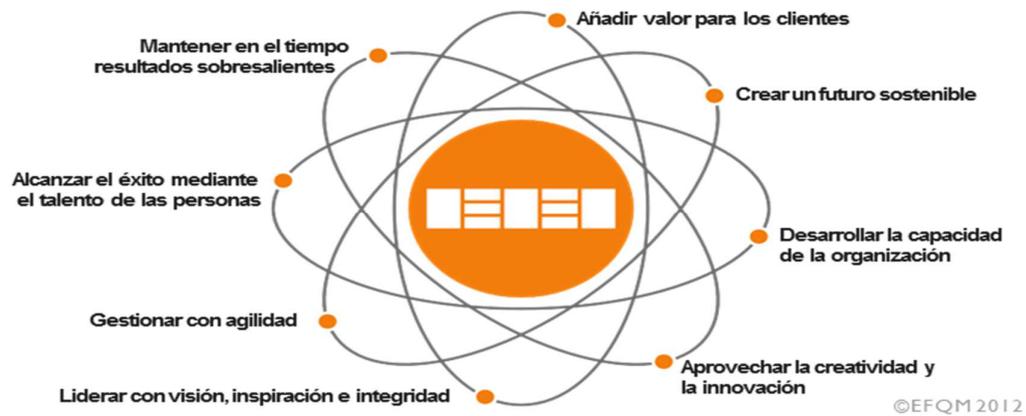


Figura 11. Conceptos fundamentales modelo EFQM. Línea verde.

En la siguiente figura (Ver figura 12), se presentan los nueve (9) criterios definidos por el modelo junto con la puntuación máxima para cada uno de ellos.



Figura 12. Criterios Modelo EFQM. Línea verde

## 11.2 Proceso de autoevaluación modelo efqm

Una vez identificados los criterios del modelo EFQM, se realizó una entrevista empleando el cuestionario de diagnóstico empresarial basado en el modelo (Ver anexo 5) al Señor John Henry Sosa quien desempeña el cargo de Coordinador Comercial en la empresa Alkomprar obteniendo así la información necesaria para la aplicación del modelo.

El proceso de autoevaluación cuenta con once (11) criterios con sus respectivos sub-criterios para facilitar la puntuación en cada uno de ellos. La calificación va de uno (1) a cinco (5) catalogada de la siguiente manera de acuerdo al tipo de pregunta:

<b>1</b> Nula	<b>2</b> Escasa	<b>3</b> Regular	<b>4</b> Alta	<b>5</b> Muy alta
------------------	--------------------	---------------------	------------------	----------------------

<b>1</b> En total desacuerdo	<b>2</b> En desacuerdo	<b>3</b> Indiferente	<b>4</b> De acuerdo	<b>5</b> Totalmente de acuerdo
---------------------------------	---------------------------	-------------------------	------------------------	-----------------------------------

Posteriormente, se procede a tabular la información con ayuda de Excel donde se da a conocer el resultado global y para cada ítem evaluado. Una vez tabulada y graficado los datos, se realiza análisis y se proponen estrategias de mejora necesarias para lograr la excelencia en la organización.

A continuación, se presenta el informe general de autoevaluación del modelo EFQM aplicado a la empresa Alkomprar.

Tabla 18.

Informe de autoevaluación modelo EFQM.

Criterio evaluado	Puntos máximos	Puntos Organización	%de cumplimiento
<b>Agentes facilitadores</b>			
1. Liderazgo	35	32	91,43
2. Estrategia	200	137	68,50
3. Calidad de la dirección	35	29	82,86
4. Gestión del personal	50	39	78,00
5. Gestión de recursos	80	50	62,50
<b>Agentes de resultados</b>			
6. Gestión de la información	385	305	79,22
7. Sistema de calidad	90	58	64,44
8. Satisfacción cliente	80	61	76,25
9. Satisfacción dirección	35	34	97,14
10. Satisfacción personal	20	20	100
11. Resultados comerciales	25	22	88,00
<b>TOTAL</b>	<b>1035</b>	<b>787</b>	<b>80,76</b>

Nota: Fuente Autor

### 11.3 Resultados de la aplicación del modelo efqm

A continuación, se presentará de forma gráfica el informe de autoevaluación del modelo EFQM aplicado a la empresa Alkomprar con su análisis correspondiente.

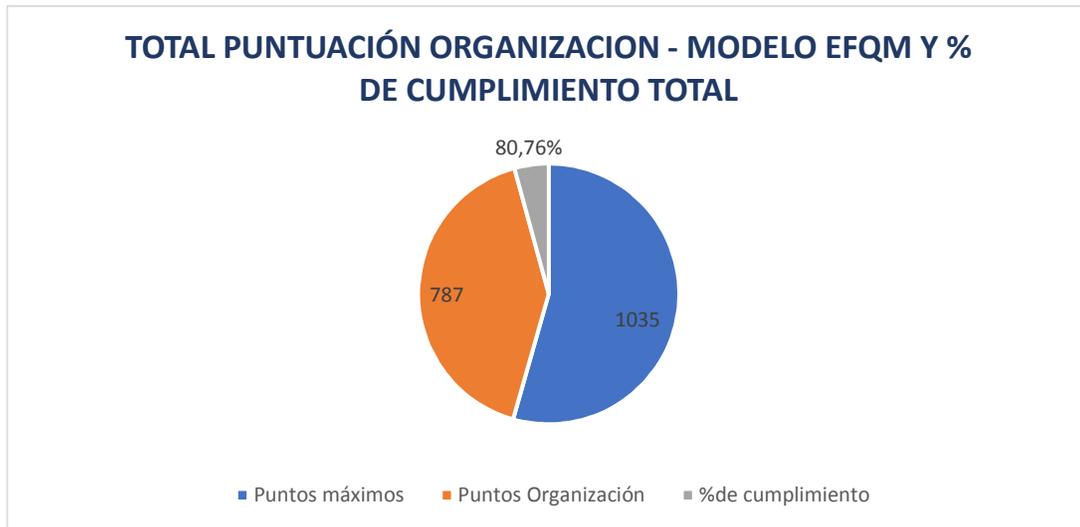
**Gráfico global (todas las dimensiones) e interpretación de resultados.**

Figura 13. Total, puntuación organización – modelo EFQM y % de cumplimiento total.  
Autor

En la figura N°13 se puede observar que el resultado general de la evaluación, ha quedado calificado en 787 puntos sobre los 1035 puntos posibles con un porcentaje de cumplimiento de 80,76%, lo que quiere decir que, a pesar de no contar con un SGC implementado, la organización se esfuerza diariamente por alcanzar la excelencia en todos sus aspectos teniendo en cuenta los criterios planteados.



Figura 14. Total, puntuación obtenida por la organización. Autor

Como se observa en la gráfica anterior (Ver figura 14) Alkomprar cumple con la mayoría de los criterios establecidos, con un puntaje superior al promedio y faltándole muy para lograr los resultados deseados.

Se evidencia que los puntos fuertes en la organización son la satisfacción del personal (100%) y la satisfacción de la dirección comercial (97,14%) y los puntos débiles corresponden a Gestión de recursos (62,50%) y Sistema de calidad y procesos (64,44%).

Lo anterior se debe a que en la organización sus empleados son lo más importante, es por eso, que concentran todos sus esfuerzos en alcanzar la satisfacción ya que si ello sucede se verá reflejado en la atención al cliente. La organización no tiene implementado un SGC de manera formal, lo cual hace que sus procesos no estén funcionando de la mejor manera, no se asignan los recursos especialmente para innovación y desarrollo de nuevos proyectos, de igual manera, no se establecen indicadores, lo que conlleva al estancamiento en la ampliación de nuevos mercados y la mejora continua.



Figura 15. % Obtenido por la organización sobre el modelo. Autor

Se realizó una ponderación con el fin de conocer el porcentaje de cada criterio con respecto a los demás. Se evidencia que ningún porcentaje es menor al 50% lo cual quiere decir que, aunque se necesiten emplear acciones de mejora en algunos criterios, la organización maneja estrategias para el desarrollo de su actividad económica, teniendo como resultado una empresa organizada en la prestación de su servicio y su correspondiente seguimiento.

#### Gráfico por cada dimensión e interpretación.



Figura 16. Dimensión 1 Liderazgo Modelo EFQM. Autor.

El criterio de liderazgo obtuvo una puntuación total de 32 puntos de 35 puntos posibles con un porcentaje de cumplimiento del 91,43% lo que quiere decir que es un punto fuerte en la organización debido a que los líderes del área comercial (área objeto del presente trabajo) generan cambios importantes en cada asesor, motiva a todos sus empleados y se esfuerza por cumplir los objetivos de la organización. Además de ello, cada asesor tiene presente la misión, visión y los valores de la empresa y trabaja en torno a ello. Para alcanzar el 100% se propone realizar actividades en las que se integre a todo el personal y así mismo se le recuerde su importancia en la organización.

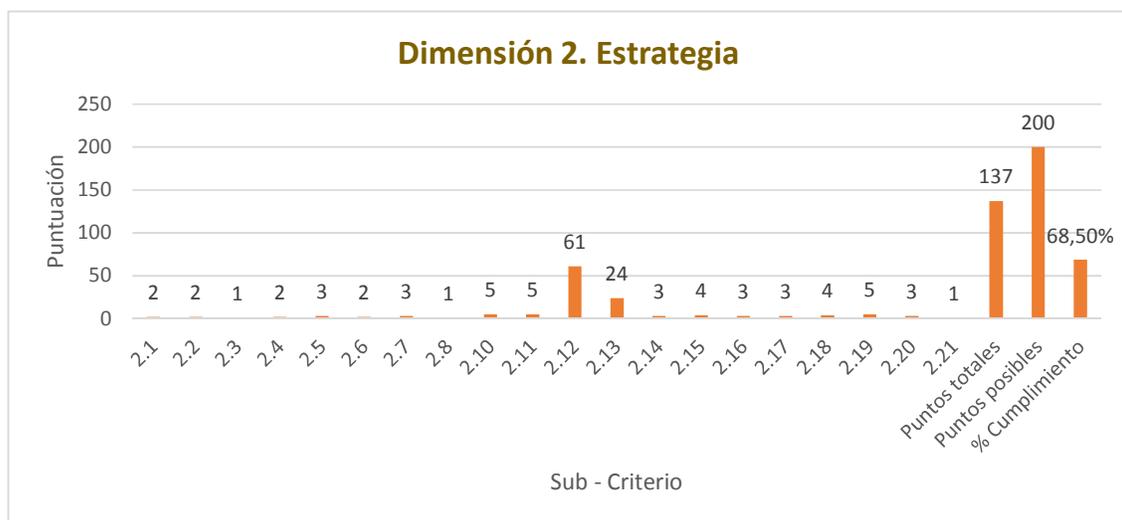


Figura 17. Dimensión 2 Estrategia Modelo EFQM.: Autor

El criterio de estrategia obtuvo una puntuación total de 137 puntos de 200 puntos posibles con un porcentaje de cumplimiento del 68,50% lo cual quiere decir que no es uno de los puntos más fuertes de la organización debido a que no se realizan procesos como: Análisis de mercado con el fin de atraer nuevos clientes, Planes de marketing, Análisis del entorno, entre otros. Un punto muy grave es que en la organización no se plantean presupuestos de ventas anuales lo cual no permite que se generen estrategias de ventas ni se tenga control financiero operacional.

Adicional a eso, la organización no cuenta con información documentada que permita tomar decisiones con respecto a la efectividad de sus planes de acción. Es por eso, que se plantea la propuesta de documentar la información de manera digital a la que tenga acceso la mayoría del personal, realizar presupuestos de venta anuales teniendo en cuenta el porcentaje de ventas de los años anteriores, llevar a cabo un análisis del mercado que permita encontrar nuevas necesidades y darles solución e incrementar la tecnología en medios publicitarios y llamativos.

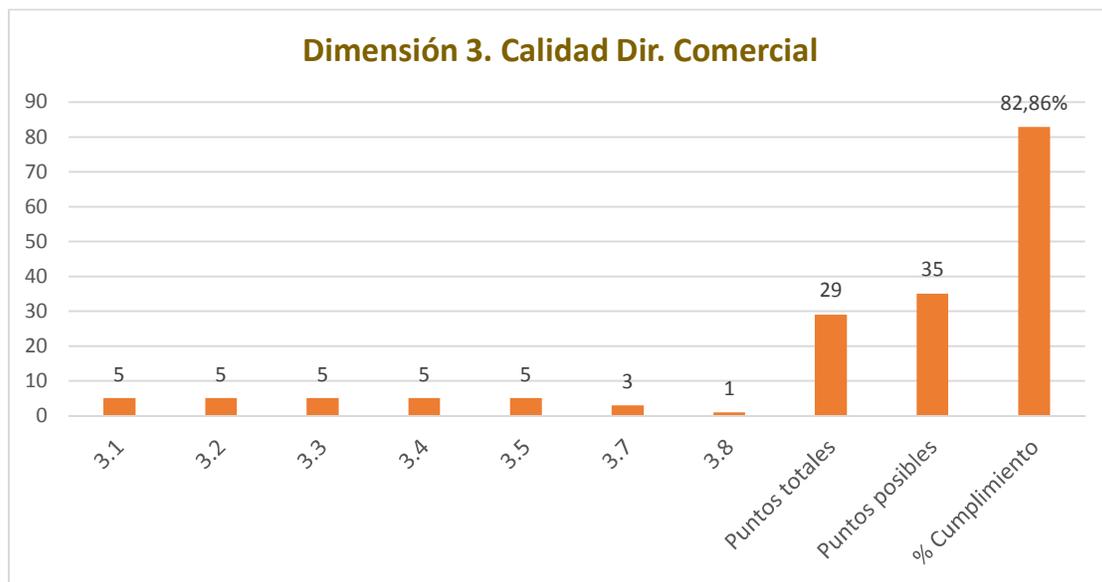


Figura 18. Dimensión Calidad Dir. Comercial Modelo EFQM. Autor

El criterio de Calidad en la dirección comercial obtuvo una puntuación total de 29 puntos de 35 puntos posibles con un porcentaje de cumplimiento del 82,86% por tanto, se considera un punto fuerte de la organización. Para la organización, el área comercial es la más importante, por lo tanto, trata de contratar al mejor personal que logre mantener la calidad del área. En cuanto a este criterio la organización maneja sistema de reconocimientos (comisiones), reuniones periódicas que permitan analizar la gestión realizada y así mismo tomar acciones de mejora continua y capacitaciones constantes al personal con el fin de mejorar constantemente la satisfacción del cliente interno y externo.

Con el fin de alcanzar el 100% se plantea para la organización, establecer un conjunto de procedimientos, comportamientos y pautas de acción que permitan sorprender al mercado y superar sus expectativas actuando de forma positiva en la definición de su identidad corporativa. Para lo anterior, se pueden utilizar métodos como la matriz DOFA, el Balance Score Card y la técnica de la estrategia 5 “S”.

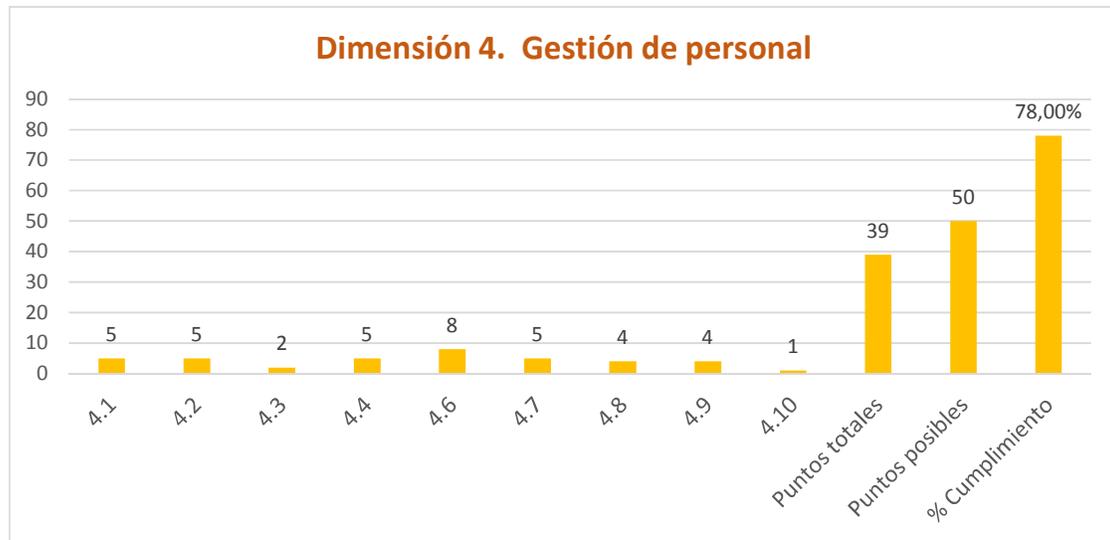


Figura 19. Dimensión 4 Gestión de personal Modelo EFQM. Autor

El criterio de Gestión de personal obtuvo una puntuación total de 39 puntos de 50 puntos posibles con un porcentaje de cumplimiento del 78,00%. Para Alkomprar el cliente interno es lo más importante por lo que ofrece beneficios como: Comisiones, Prima Extralegal, Subsidios adicionales, Bonos, Permisos para estudiar, entre otros, es una forma de recompensar al personal por su trabajo y motivarlo. Todos los empleados de la empresa son contratados directamente lo cual genera un compromiso mayor por parte del empleado. Además de eso, la empresa brinda todos los elementos y equipos tecnológicos que facilitan las labores diarias del empleado.

Lo que se considera le hace falta a la organización es permitir que los empleados aporten ideas, darles voz y voto en situaciones problema que se presentan con la finalidad de que sientan que la organización también es de ellos y que, a partir de sus ideas, se pueden generar nuevos productos, opciones de mejora o cambios en los procesos.

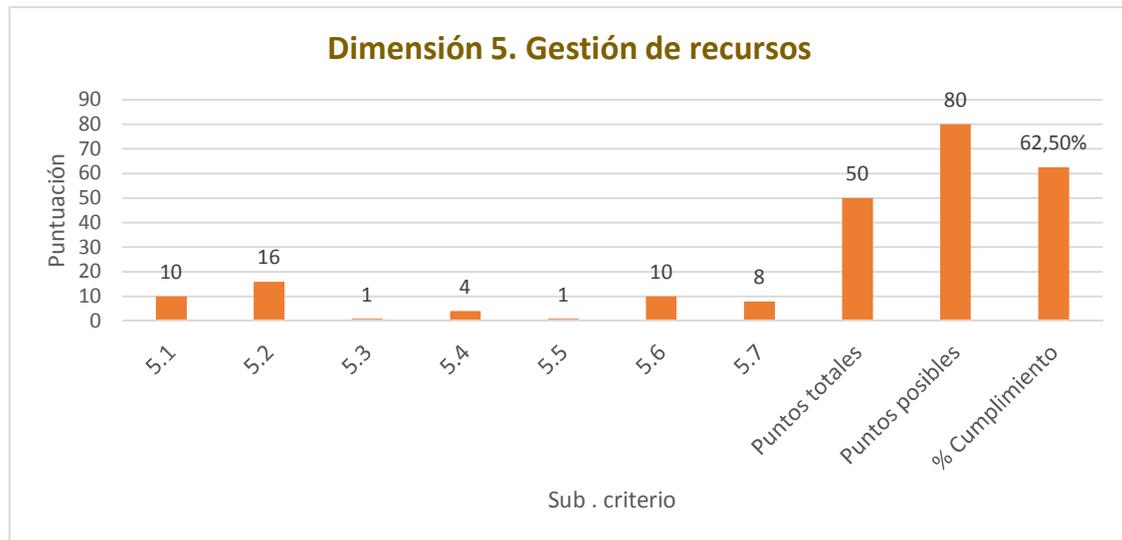


Figura 20. Dimensión 5 Gestión de recursos Modelo EFQM. Autor

El criterio de Gestión de recursos obtuvo una puntuación total de 50 puntos de 80 puntos posibles con un porcentaje de cumplimiento del 62,50%. Se considera un punto débil en la organización debido a que no se destinan los recursos necesarios para la gestión del conocimiento, información e innovación. Además de lo anterior las alianzas que realiza la organización no son las suficientes para lograr una ventaja competitiva. La empresa no tiene en cuenta la calidad de sus proveedores ni los evalúa lo cual puede generar quejas y reclamos por parte del cliente.

Es importante que la organización realice una gestión de recursos que se centre en la optimización y la eficacia y así alcanzar el éxito. Es por eso que se plantea que se destine un área que se dedique exclusivamente a la gestión de recursos la cual asigne los recursos necesarios para los procesos que se llevan a cabo y trabajar de una manera más eficiente. Lo anterior permitirá evitar dificultades imprevistas, sobreasignación, aumentar la transparencia y proporcionar una red de seguridad.

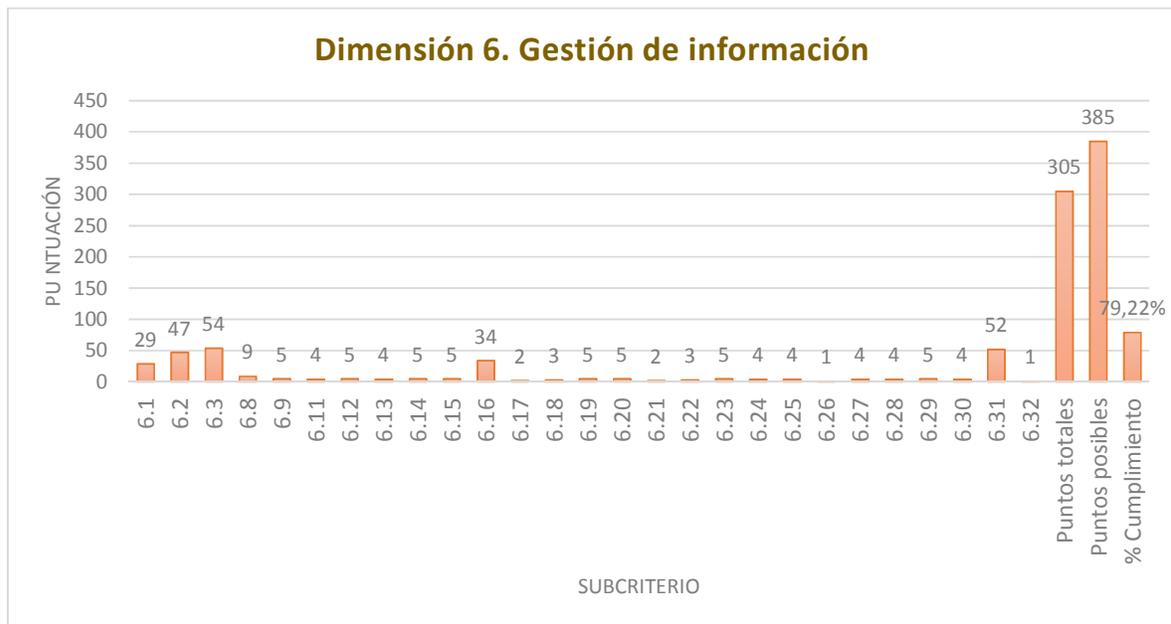


Figura 21. Dimensión 6 Gestión de información Modelo EFQM. Autor

El criterio de Gestión de información obtuvo una puntuación total de 305 puntos de 385 puntos posibles con un porcentaje de cumplimiento del 79,22%. Al comprar en la mayoría de sus procesos no emplea información documentada, todo se maneja mediante la Intranet lo cual es beneficioso porque todos los empleados tienen acceso a ella y se disminuye el uso de papel, pero es necesario que se encuentre información disponible en otro formato por si llega a presentar fallas la plataforma para apoyar la toma de una decisión cumpliendo con los criterios establecidos.

Se propone a la empresa que se cree una carpeta compartida y se impriman los documentos necesarios ya que es indispensable fomentar el desarrollo de la capacidad de análisis en las personas. Además, también es necesario, establecer procedimientos para la extracción, combinación, depuración, y distribución a las partes interesadas con el fin de garantizar la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información.

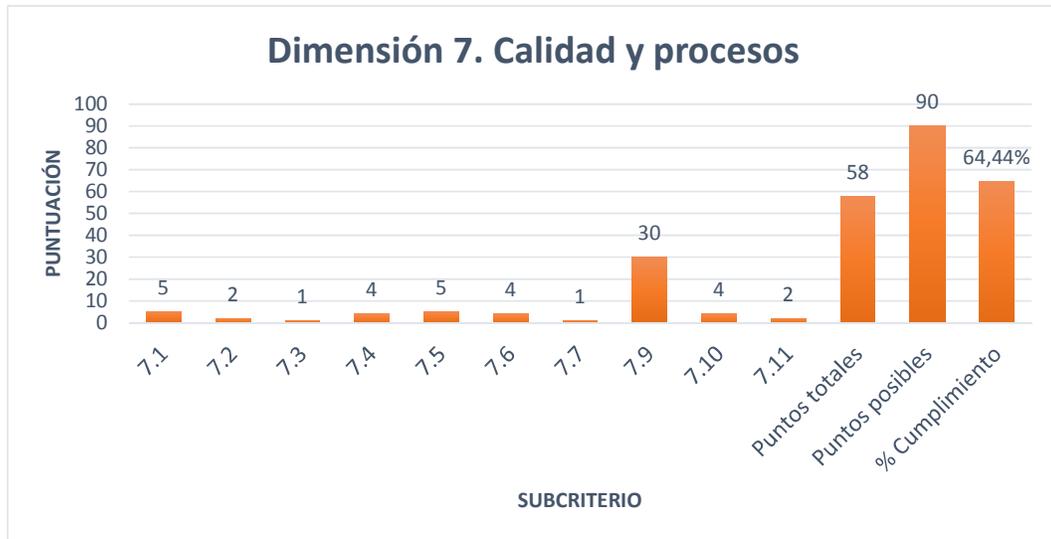


Figura 22. Dimensión 7 Calidad y procesos Modelo EFQM. Autor

El criterio de Calidad y Procesos obtuvo una puntuación total de 58 puntos de 90 puntos posibles con un porcentaje de cumplimiento del 64,44%. Es evidente el porcentaje bajo en comparación con los demás debido a que la empresa no cuenta con un SGC implementado de manera formal lo cual trae consecuencias negativas a la organización porque es necesaria la certificación en calidad para lograr la excelencia.

Además, la organización no realiza auditorías internas, por lo tanto, no puede evidenciar claramente en qué está fallando ni llevar un control adecuado de sus indicadores. Se presenta la propuesta de realizar auditorías internas y externas que permitan aumentar la competitividad y ofrecer una mejor propuesta de valor a los clientes.

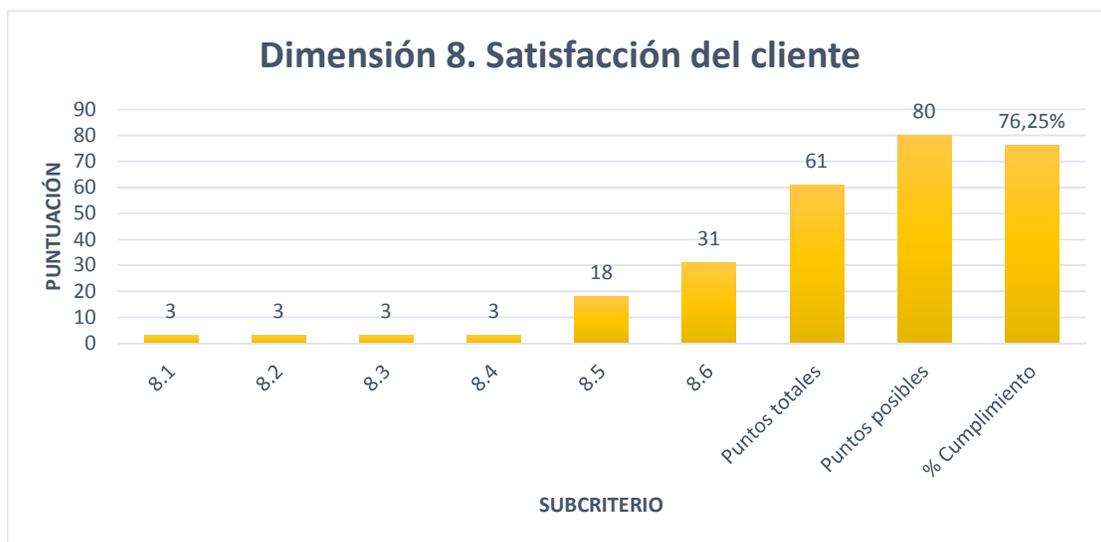


Figura 23. Dimensión 8 Satisfacción del cliente Modelo EFQM.: Autor

El criterio de Satisfacción del cliente obtuvo una puntuación total de 61 puntos de 80 puntos posibles con un porcentaje de cumplimiento del 76,25%. Alkomprar no cuenta con un área específica de atención al cliente, las quejas y reclamos son atendidas por los asesores comerciales lo cual genera confusión en el cliente y distorsión de la información. Aunque el cliente externo es muy importante para la organización, a veces no se le da la atención necesaria y transcurre mucho tiempo desde la recepción de la reclamación hasta la solución final. Se sugiere realizar una encuesta de satisfacción para conocer de manera específica que es lo que más insatisface al cliente y así establecer los posibles indicadores que permitan mejorar día tras día el servicio y brindar las respuestas esperadas en el menor tiempo posible.

Conocer la opinión de los clientes es de importancia fundamental para la organización que pretende ser exitosa, es por eso que se plantea la propuesta de implementar un CRM<sup>3</sup> que permita tener una relación más cercana con los clientes y hacerlos partícipes de las decisiones tomadas por la organización con el fin de fidelizarlos y aumentar el valor percibido por parte de los mismos.

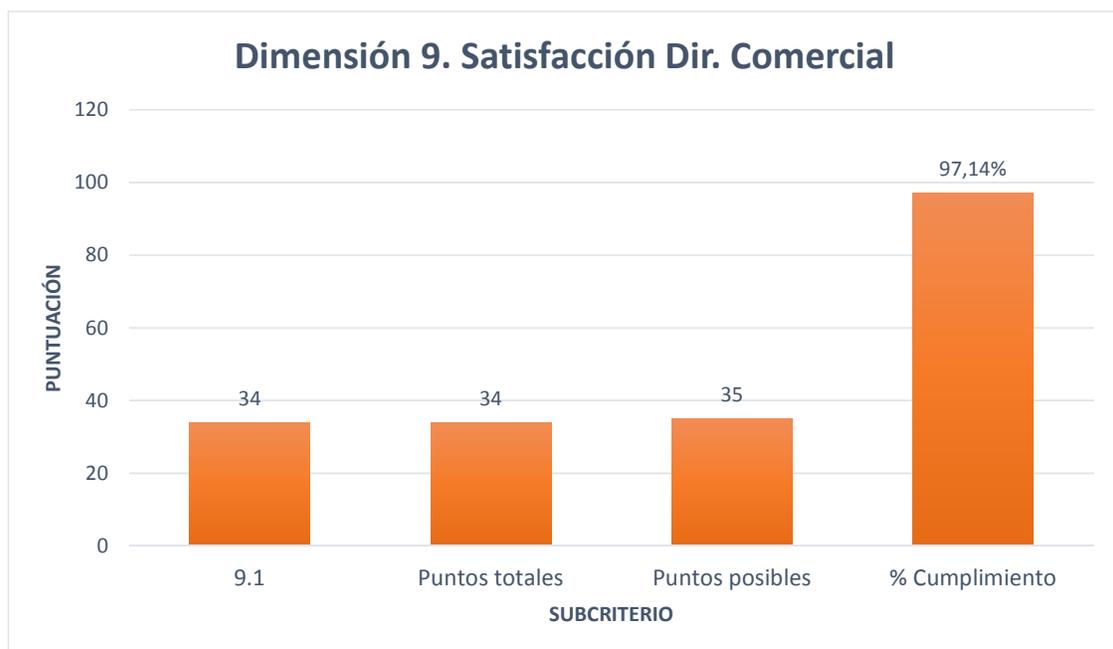


Figura 24. Dimensión 9 Satisfacción Dirección Comercial Modelo EFQM. Autor

<sup>3</sup> Gestión de relación con los clientes.

El criterio de Satisfacción de la dirección comercial obtuvo una puntuación total de 34 puntos de 35 puntos posibles con un porcentaje de cumplimiento del 97,14%. Alkomprar emplea todos sus esfuerzos en la satisfacción del personal, especialmente en la satisfacción del personal del área comercial al ser un proceso misional en la organización. Si el área comercial se encuentra satisfecha se verá reflejado en la atención al cliente y así mismo en el aumento de las ventas. El principal sistema de motivación es la remuneración por comisiones y los beneficios extras que ofrece la organización.

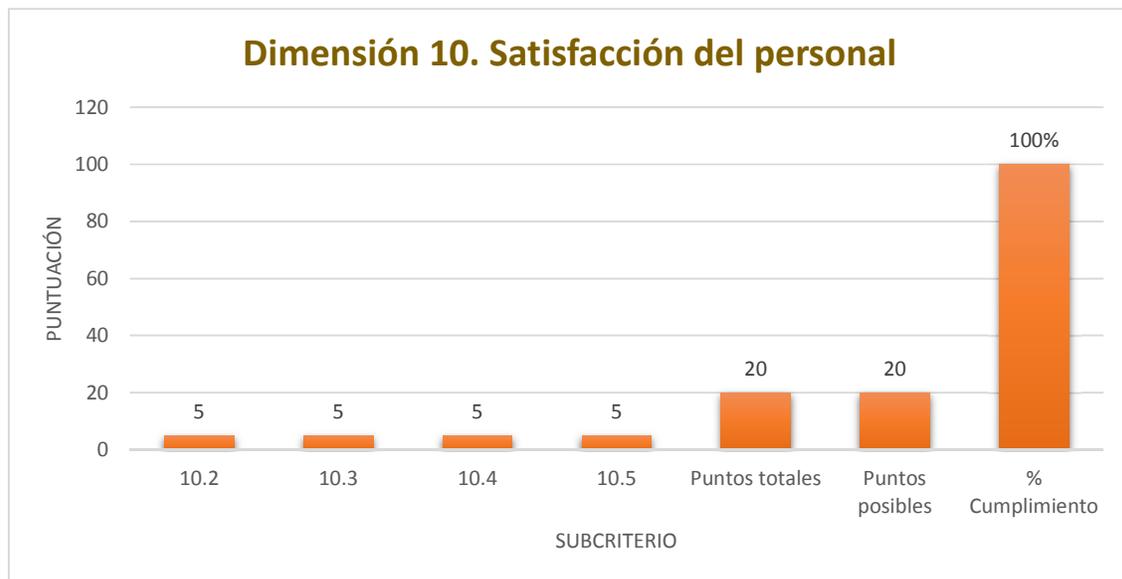


Figura 25. Dimensión 10 Satisfacción del personal Modelo EFQM. Autor

El criterio de Satisfacción del personal obtuvo una puntuación total de 20 puntos de 20 puntos posibles con un porcentaje de cumplimiento del 100%. Lo cual quiere decir que el personal se encuentra altamente satisfecho debido a los beneficios otorgados por la organización, además del ambiente laboral, los reconocimientos, el esquema profesional, entre otros. Para Alkomprar el personal es parte importante, por lo que se realizan evaluaciones de desempeño constantes y planes de carrera al interior de la empresa, Alkomprar antes de emplear a nuevas personas, realiza concursos internos con el fin de darle prioridad a sus empleados y aumentar su motivación.

Se plantea la propuesta de investigar más a fondo los gustos del personal, con el objetivo de ofrecerles una vida mucho más tranquila donde pueda llevar a cabo sus pasiones y se sienta totalmente cómodo en su lugar de trabajo.

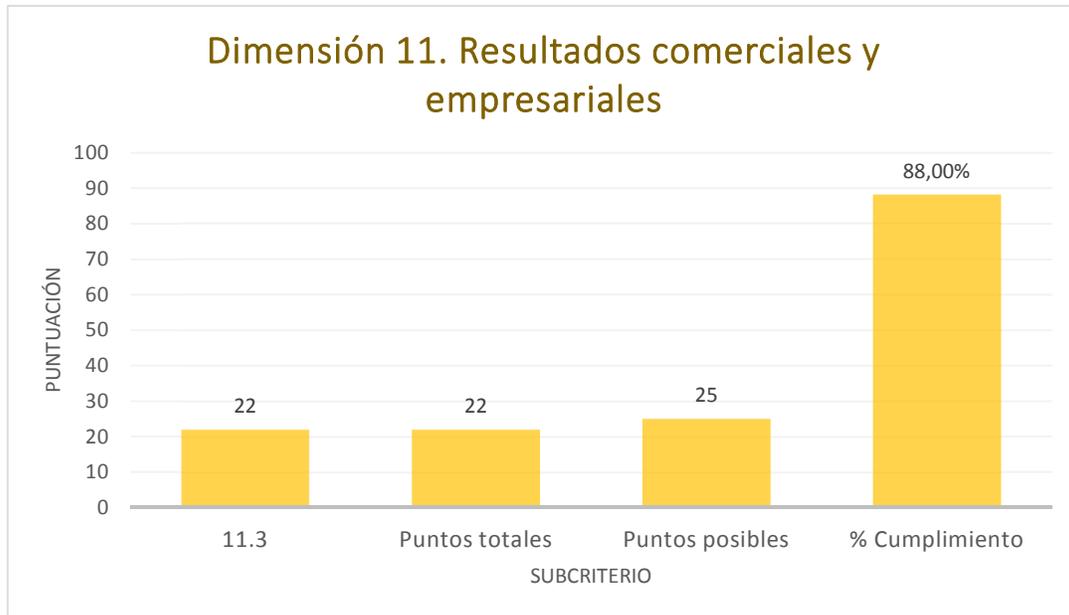


Figura 26. Dimensión 11 Resultados comerciales y empresariales Modelo EFQM.  
Autor

El criterio de Resultados comerciales y empresariales obtuvo una puntuación total de 22 puntos de 25 puntos posibles con un porcentaje de cumplimiento del 88%. Aunque la empresa no otorgó información sobre sus estados financieros, si se evidencia un aumento de clientes del 10% por año y no han tenido devoluciones durante los tres últimos años.

Para llegar al 100% la empresa debe mejorar en sus puntos débiles y potenciar sus puntos fuertes con el objetivo de alcanzar la excelencia.

## **12 Calidad, competitividad e innovación**

En la actualidad, considerando los desmesurados desafíos que origina una economía globalizada, transformada y evolucionada, es importante que las empresas propicien escenarios en los cuales se refleje la innovación, diferenciación y exclusividad para asegurar la supervivencia en el tiempo y la satisfacción de las partes interesadas.

Alkomprar se encuentra comprometida con el alcance de actividades innovadoras que generen una propuesta única de valor para los clientes. Por lo anterior y debido a que se presenta una propuesta para crear un SGC, resulta necesario diseñar métodos innovadores con visión estratégica prospectiva, integradora y sistémica.

### **Problema principal**

La empresa Alkomprar presenta una cartera vencida durante los últimos años lo cual genera disminución en las utilidades de la misma.

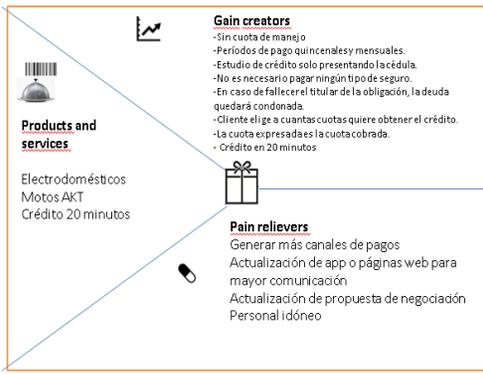
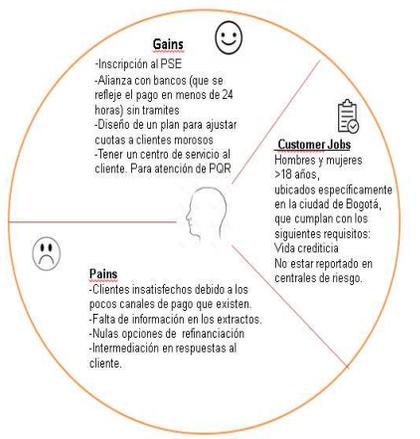
### **Pregunta problema**

¿Es posible recuperar la cartera vencida mediante la aplicación de estrategias innovadoras de calidad y competitividad?

### **Objetivo General**

Presentar una propuesta de innovación y competitividad que le permita a la empresa realizar una recuperación de su cartera en el menor tiempo posible.

Tabla 19.  
Modelo Lean Canvas Alkomprar.

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de Valor Única	Relación con Asociados	Asociados
<p>QUIPASS Generador de herramientas para digitar la huella del cliente</p> <p>Socio principal clave Corbeta S.A Ofrece recursos económicos, físicos y programas de capacitación.</p>	<p>Atención al cliente. Asesoría especializada Capacitaciones para asesores comerciales. Publicidad-Promoción</p> <hr/> <p><b>Recursos Clave</b></p> <p>Mano de obra especializada. Medios tecnológicos. Inversiones (Capital) Infraestructura física Maquinaria y equipo Productos y servicios innovadores.</p>	 <p><b>Gain creators</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Sin cuota de manejo</li> <li>-Períodos de pago quincenes y mensuales.</li> <li>-Estudio de crédito solo presentando la cédula.</li> <li>-No es necesario pagar ningún tipo de seguro.</li> <li>-En caso de fallecer el titular de la obligación, la deuda quedará condonada.</li> <li>-Cliente elige a cuantas cuotas quiere obtener el crédito.</li> <li>-La cuota expresada es la cuota cobrada.</li> <li>- Crédito en 20 minutos</li> </ul> <p><b>Products and services</b></p> <p>Electrodomesticos Motos AKT Crédito 20 minutos</p> <p><b>Pain relievers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Generar más canales de pagos</li> <li>Actualización de app o páginas web para mayor comunicación</li> <li>Actualización de propuesta de negociación</li> <li>Personal Idóneo</li> </ul>	<p>La relación con los clientes es cercana, se reciben sus disconformidades a través del buzón de sugerencias, el área de atención al cliente y el punto de venta.</p> <hr/> <p><b>Canales</b></p> <p>Directo: Punto de venta en las cuatro tiendas Alkosto autorizadas (Venecia, carrera 68, Calle 170 y Carrera 30)</p>	 <p><b>Gains</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Inscripción al PSE</li> <li>-Alianza con bancos (que se refleje el pago en menos de 24 horas) sin trámites</li> <li>-Diseño de un plan para ajustar cuotas a clientes morosos</li> <li>-Tener un centro de servicio al cliente. Para atención de PQR</li> </ul> <p><b>Customer Jobs</b></p> <p>Hombres y mujeres &gt;18 años, ubicados específicamente en la ciudad de Eogotá, que cumplan con los siguientes requisitos: Vida crediticia No estar reportado en centrales de riesgo.</p> <p><b>Pains</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Clientes insatisfechos debido a los pocos canales de pago que existen.</li> <li>-Falta de información en los extractos.</li> <li>-Nuevas opciones de refinanciación</li> <li>-Intermediación en respuestas al cliente.</li> </ul>
<p><b>Estructura de Costos</b></p>		<p><b>Flujo de Ingresos</b></p>		
<p>Los costos más importantes para la prestación del servicio son: Materia prima Servicios públicos Estructura física CIF fijos y variables. Mano de obra directa e indirecta Estado (Pago de impuestos)</p>		<p>Venta de servicios (créditos) Pago por alianzas con marcas de otros productos por dejar exhibir sus productos (especie de arriendo) Pago de intereses por crédito Alkosto y crédito 20 minutos Ingresos por ventas institucionales. Recompras realizadas por los clientes mediante el crédito</p>		

### **12.1 Técnica utilizada para el desarrollo de la creatividad.**

Durante el proceso de formación, fue utilizada la siguiente técnica con el fin de potenciar la creatividad y así poder presentar una propuesta de innovación para la empresa objeto del presente trabajo.

**Seis Sombreros para Pensar:** Fue desarrollada por Edward Bono en el año 1985.

**Sombrero Blanco:** Punto de vista objetivo y negro.

**Sombrero Negro:** Representa lo lógico-negativo

**Sombrero Rojo:** Es pasional, emotivo. Representa un punto de vista emocional

**Sombrero Verde:** Exige originalidad, creatividad e ideas nuevas.

**Sombrero Amarillo:** Representa lo lógico-positivo.

**Sombrero Azul:** Representa el control y liderazgo.

### **12.2 Propuesta de innovación como ventaja competitiva para la empresa Alkomprar**

De acuerdo a la implementación del modelo Lean Canvas y a la técnica empleada, se identifica la oportunidad de implementar innovación en la empresa Alkomprar debido a la gran necesidad de solucionar sus problemas para lograr ser una empresa más competitiva en el mercado.

Según los tipos de innovación mencionados anteriormente y teniendo en cuenta el problema de la empresa, se considera que el mejor tipo de innovación a emplear es la Innovación en la Gestión la cual se define de la siguiente manera:

Definición de nuevos procedimientos para sistematizar ciertas operaciones (compras, control de calidad, seguridad en el trabajo, etc.), modificación de las formas de relacionarse con clientes y proveedores incorporando nuevas tecnologías de comunicación, redefiniendo las estrategias de comercialización de productos o servicios, etc. (www.camara.es, 2019).

Se trabajará en la ejecución del tipo de innovación en la gestión de la siguiente manera:

- Implementación de Sistemas de Gestión, especialmente del SGC
- Creación de un área de Investigación y Desarrollo con el objetivo de trabajar continuamente en el mejoramiento de los procesos.
- Implantación de nuevos canales de pago electrónicos realizando alianzas con PSE y Bancos
- Nuevas formas de hacer llegar los servicios a los clientes como: Incorporación de comercio electrónico.
- Creación de opciones de refinanciación para clientes morosos como cambios en las condiciones del crédito (plazo o amortización) para lograr una cuota de menor valor.
- Envío de extractos, facturas, cuentas de cobro a correos electrónicos autorizados con el fin de evitar la intermediación en las respuestas y ofrecer una mayor claridad del crédito a los clientes.
- Establecer un área de servicio al cliente (ya que en el momento son los asesores comerciales los que llevan a cabo esas labores) en donde se dé respuesta al cliente en menos de veinticuatro (24) horas y se brinde una atención personalizada.

## 13 Mejora continua

La mejora continua es un proceso el cual se basa en la necesidad de revisar continuamente los procesos de la empresa con el fin de establecer una visión continua y realimentación sobre el rendimiento de la organización para alcanzar la calidad total y convertirla en una actividad sostenible en el tiempo.

No solo aplica a empresas de producción, sino que también a empresas prestadoras de servicios, es por eso que Alkomprar se encuentra implementando inicialmente sistemas de medición que le permiten determinar si los resultados de ciertos procesos se están logrando o de lo contrario tomar acciones diarias de mejora que vuelvan a la empresa más competitiva en el mercado.

Existen varias metodologías asociadas a la mejora continua, pero la que plantea la norma objeto del presente trabajo (ISO 9001:2015) es el Ciclo de mejora continua o Ciclo Deming, el cual se presenta a continuación:

### 13.1 Ciclo de mejora continua

El ciclo PHVA es una herramienta de mejora continua que le permite a la empresa crecer, desarrollarse, identificar la situación actual, evolucionar y renovarse de forma constante, el cual consta de las siguientes etapas:

- **Planificar.** Realización de planeación estratégica, identificando áreas de mejora y estableciendo los objetivos y metas que se desean cumplir, incluyendo a todo el personal de la organización.
- **Hacer.** Ejecución de todas las actividades planeadas en la fase anterior.
- **Verificar.** Evaluación de la eficacia de las acciones llevadas a cabo, de ser necesario se plantean acciones correctivas y preventivas.
- **Actuar.** Estudiar los resultados obtenidos, realizando documentación de cada acción efectuada.

El ciclo de mejora continua o PHVA debe incluirse en las actividades diarias de la organización, siendo aceptado como parte fundamental, ya que forma parte de los sistemas de Gestión. Es necesario que la organización verifique si se ha alcanzado el objetivo o si de lo contrario, debe examinar todo el ciclo para identificar los errores que se hayan cometido o identificar nuevas acciones de mejora y comenzar de nuevo el ciclo.

### 13.2 Ciclo phva de la empresa Alkomprar

A continuación, se presenta el Ciclo PHVA para el proceso de Gestión y negociación de cartera (Ver figura 28) el cual es objeto de la identificación del problema a resolver.

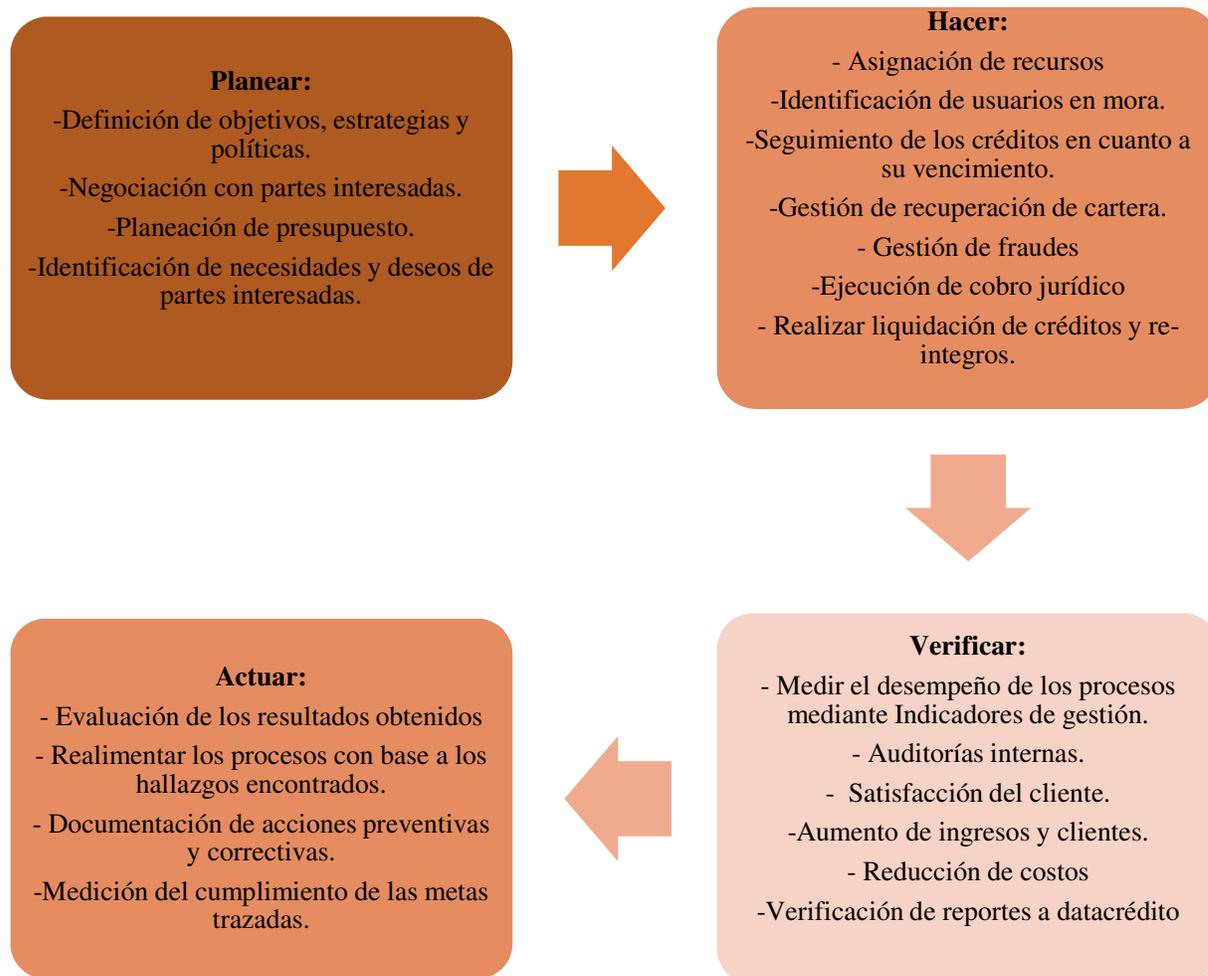


Figura 27. Ciclo PHVA Alkomprar. Autor

### 13.3 Herramientas de la calidad

Son un grupo de técnicas cuantitativas y cualitativas determinadas como las más útiles en la solución de problemas relacionados con la calidad y la mejora continua. Estas herramientas son las siguientes:

#### Herramientas básicas de la calidad

- Diagrama causa-efecto: Establece la relación entre un problema raíz y la serie de causas de un efecto.
- Estratificación: Separación de datos agrupados para posibilitar una mejor evaluación de la situación identificando el problema principal.
- Hoja de verificación: Forma de organizar los datos de manera que se facilite su análisis.
- Diagrama de Pareto: Permite observar cuales son las causas más y menos importantes de un problema.
- Diagrama de correlación: Esquema que representa la relación entre dos variables para verificar la existencia entre ellas.
- Histograma: Gráfico que representa la distribución de frecuencias de un conjunto de datos.
- Carta de control y gráficos: Muestra los valores específicos que se van registrando sobre una característica de la calidad.

#### Nuevas herramientas de calidad total según Shigeru Mizuno

- Diagrama de afinidad: Esquema que se realiza en equipo el cual ayuda a entender la estructura de un problema mediante el análisis de afinidades verbales.
- Diagrama de relaciones: Permite analizar los vínculos de las causas y efectos de un problema cuando se presentan de forma compleja.
- Diagrama de matriz: Muestra la relación entre ideas o conjunto de datos en forma de tabla (matriz)
- Diagrama de árbol: Procedimiento gráfico que permite identificar las partes necesarias para alcanzar algún objetivo final.
- Carta matricial de análisis de datos: Se utiliza para tomar los datos de un diagrama matricial y ordenarlos para que sean claramente identificados.
- Cuadro de análisis del proceso de decisiones (PDPC): Se utilizar enlazar actividades con el fin de establecer problemas potenciales.
- Diagrama de flechas: Plantea el orden en que deben ser efectuadas las actividades de un proyecto.

### 13.3.1 Problema a resolver.

Actualmente la empresa Alkomprar ofrece solo el servicio de crédito en 20 minutos dentro de las instalaciones de Alkosto a nivel Bogotá. Teniendo en cuenta la trayectoria y el crecimiento de la empresa durante los últimos años, aquella debería presentar índices de cartera caída realmente bajos, por lo tanto, considerando el árbol de problemas (ver figura 5) el problema planteado inicialmente es la cartera caída que ha venido presentando Alkomprar frente a las demás empresas del sector.

De acuerdo a lo anterior, para realizar un análisis más completo del problema y de ser necesario replantearlo con el fin de ofrecer posibles soluciones y acciones de mejora, se implementarán cuatro (4) herramientas de la calidad, las cuales se muestran a continuación:

### 13.3.2 5 por qué.

Técnica de equipo para identificar la causa raíz de un problema. Consiste en indagar las causas por niveles del problema usando la pregunta ¿por qué?, para pasar al siguiente nivel hasta llegar al quinto nivel, o de ser necesario se puede aumentar el número de porqués.

Seguidamente se realiza la aplicación de la técnica (ver figura 29) a partir del problema planteado inicialmente.

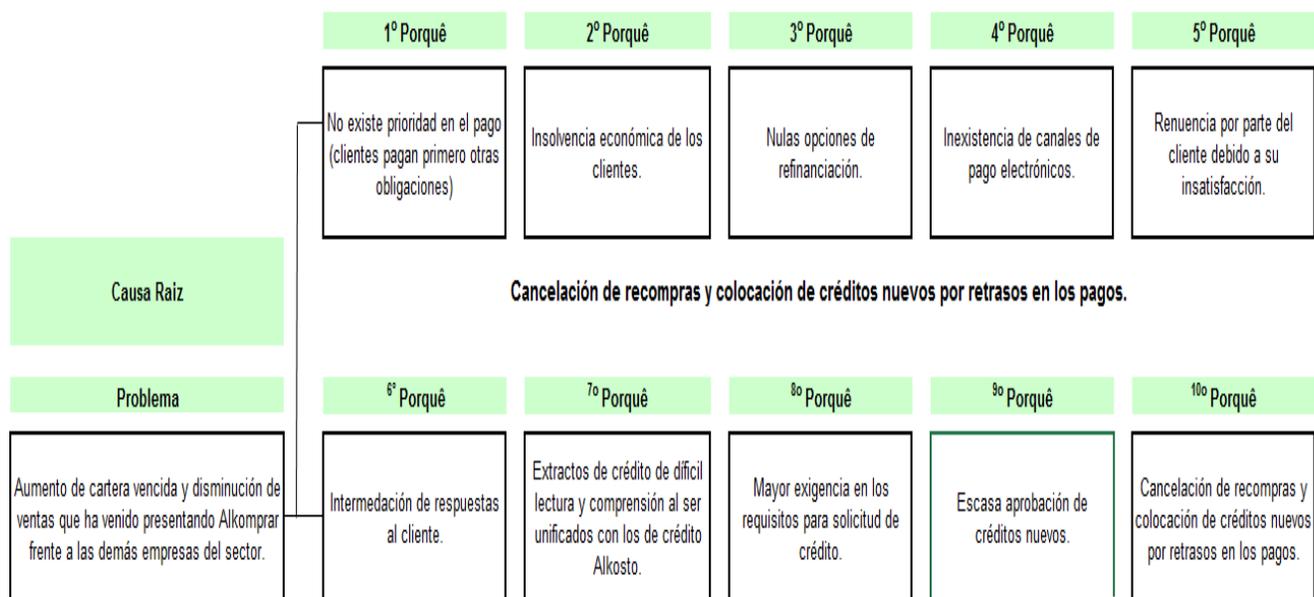


Figura 28. Herramienta de calidad 5 porqués. Autor

**Análisis:** A partir de lo obtenido por esta técnica y tomando en consideración la causa raíz generada, se replantea el problema inicial, quedando de la siguiente manera **“Incremento de la cartera vencida y su incidencia en la disminución de los niveles de colocación de créditos nuevos y recompras<sup>4</sup> en Alkomprar”**

Lo anterior se realizó debido a que, al plantear el problema inicial, no se tomó en cuenta la causa raíz generada en la herramienta de los 5 porqués, dando como resultado un problema sin un análisis profundo que no permitía el planteamiento de posibles soluciones verdaderas y acciones de mejora.

Se evidencia que la cartera vencida no solo tiene repercusiones en el área de cartera y financiera, sino que también ha incidido en el área comercial la cual es fundamental en la organización para poder operar. La cartera vencida genera un debilitamiento tanto comercial como estratégico debido a su repercusión en los ingresos y utilidades de la organización, que, en parte, son la base para poder sostenerse en el mercado.

Se presenta una posibilidad de análisis para investigar más a fondo posibles escenarios en los cuales la operación pueda verse afectada por diversos factores, para ello, se plantean posibles soluciones y acciones de mejora, relacionadas a continuación:

**Posibles soluciones y/o acciones de mejora:**

- Análisis previo de las políticas de crédito y control y vigilancia en el área de cartera.
- Lograr identificar y controlar el porcentaje de clientes que pueden representar un costo por el tiempo que llevan en mora.
- Determinar los flujos de efectivo en los que debe incurrir para conceder el crédito, así como también, los costos de administración de crédito y de oportunidad.
- Considerar la probabilidad de no pago por parte de los clientes en el momento de realizar el estudio de crédito.
- Reclamar el pago el mismo día de vencimiento del crédito con el fin de mostrar interés e importancia y generar priorización de pago.
- Proporcionar un rápido tratamiento a las quejas sobre los extractos de crédito con la finalidad de no retrasar aún más los pagos.

---

<sup>4</sup> Proceso en el cual el cliente realiza otra compra utilizando el crédito de la empresa sin necesidad de asesoría ni intermediarios.

### 13.3.3 Histograma.

Mediante el uso de esta herramienta se pretende conocer la cantidad de clientes por número de días que se encuentran en mora a nivel Bogotá durante los nueve (9) años que lleva operando la empresa. Para esto, se tomó contacto con el señor Alexander Triana quien ocupa el cargo de Director de Cartera en la empresa Alkomprar, el cual suministró la siguiente información por medio de correo electrónico.

Tabla 20.  
Cartera vencida a Julio 2019.

Cartera Vencida a Julio 2.019				
Clase (Tiempo en mora en días)	Frecuencia (No. Clientes)	Fr. acumulada	%	% acumulado
0-30	80.000	80.000	47,1%	47,1%
30-60	40.000	120.000	23,5%	70,6%
60-90	30.000	150.000	17,6%	88,2%
90-120	20.000	<b>170.000</b>	11,8%	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>170.000</b>	-	<b>100%</b>	-

Nota: Fuente Alkomprar.

A continuación, se puede observar la información recolectada mediante un Histograma con el objetivo de hacer más fácil su comprensión y análisis:

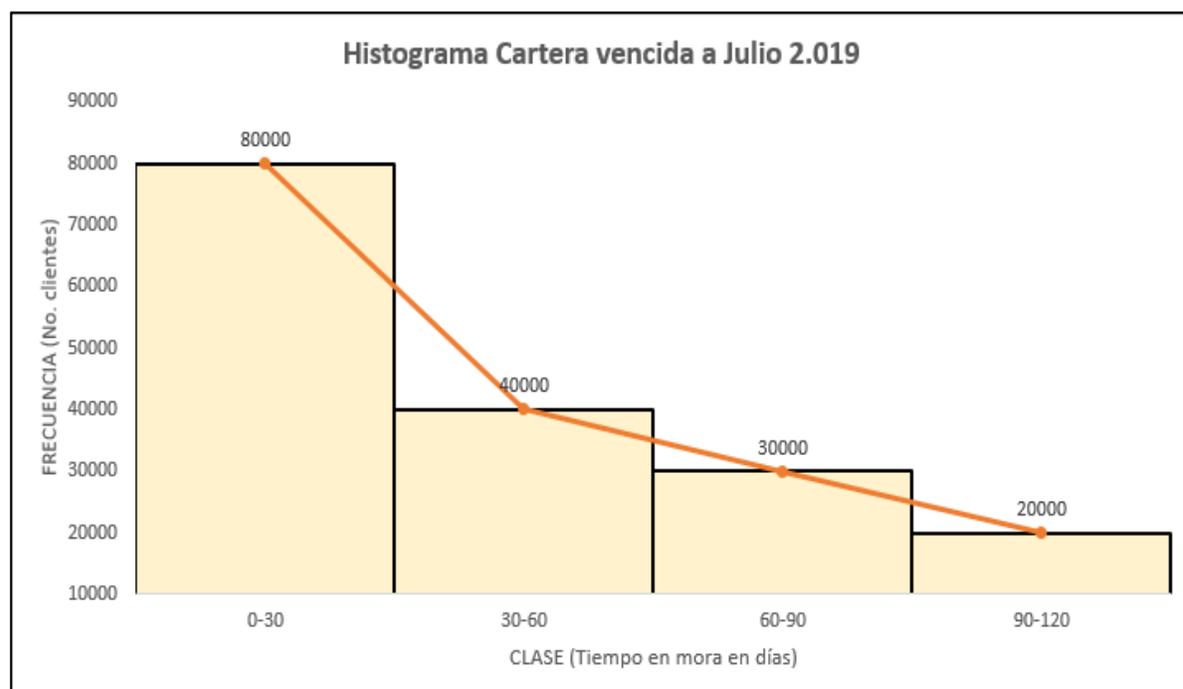


Figura 29. Histograma cartera vencida a Julio 2019. Autor

**Análisis:**

De acuerdo al gráfico anterior, se aprecia un histograma con una distribución sesgada a la izquierda, ya que la barra izquierda es más grande que la de la derecha. En términos generales, indica una situación especial a corregir en la que se debe realizar un análisis más profundo mediante el uso de otras herramientas para identificar posibles causas.

En el histograma realizado se presentaron cuatro clases en las que se dividieron los datos debido a que son los días establecidos por la empresa para llevar el control de su cartera vencida, la clase que presenta mayor frecuencia es la de 0-30 días con 80.000 clientes, lo que quiere decir que el 47,1% del total de clientes que han solicitado créditos y han realizado recompras recientes, se encuentran en mora. Es una cifra bastante significativa porque, aunque todavía se presentan oportunidades de recuperación, la clasificación de clientes y el filtro en los créditos, no se está realizando de la manera adecuada, lo cual genera repercusiones en la empresa. Lo anterior puede darse debido a un sin número de situaciones, entre ellas, la falta de claridad al momento de comunicarle al cliente las condiciones del crédito, el monto y el plazo acordado.

Alkomprar a nivel Bogotá cuenta con aproximadamente 491.931 clientes, de los cuales 170.000 se encuentran en mora representando un porcentaje del 35% del total de la cartera. Lo anterior quiere decir que es un porcentaje significativamente alto teniendo en cuenta los costos de recuperación en los que se debe incurrir la empresa, la descapitalización que se presenta y considerando que la meta de la empresa en cuanto a su cartera vencida es del 5%

**Posibles soluciones y/o acciones de mejora:**

- Realizar llamadas de seguimiento dentro de los 5 a 10 días posteriores al envío del extracto.
- La empresa debe concentrar sus esfuerzos en gestionar la cobranza a los clientes que lleven de 0 a 60 días en mora ya que son los que representan mayores porcentajes.
- Considerar los costos en los que se incurre, implementando políticas de crédito en las cuales se incluya el saldo de los intereses moratorios y demás costos (nómina, honorarios, costo financiero del capital inactivo de la cartera vencida)
- Realizar filtros más exigentes en los cuales se haga énfasis en el plazo y monto a pagar.
- Aumentar los requisitos para solicitud de crédito.

- Ofrecer incentivos como descuentos del 2 o 3% si se recibe el pago un cierto número de días antes de la fecha de vencimiento.

### 13.3.4 Gráfico de control.

Mediante el uso del gráfico de control, se pretende analizar las variaciones que presenta el proceso de gestión de cobranza realizado por la empresa de la siguiente manera, con el fin de detectar y eliminar causas asignables de variación y generar acciones correctivas:

- Correos electrónicos enviados de forma masiva, máximo cinco (5) veces en el mes,
- Se tomaron en cuenta los correos enviados de enero a julio del año 2019.

La información anterior fue otorgada por el señor Alexander Triana quien ocupa el cargo de Director de Cartera en la empresa Alkomprar por medio de correo electrónico.

#### Procedimiento

Para llevar a cabo el proceso de creación de gráfico de control se emplearon las siguientes formulas:

Gráfica Para	Línea Central	Límite Control Inferior (LCI)	Límite Control Superior (LCS)
Promedios $\bar{X}$	$\bar{\bar{X}}$	$\bar{\bar{X}} - A_2\bar{R}$	$\bar{\bar{X}} + A_2\bar{R}$
Rangos R	$\bar{R}$	$D_3\bar{R}$	$D_4\bar{R}$

Figura 30. Fórmulas gráfico de control (2016). Gestión de operaciones.

Así como también se tuvo en cuenta la tabla de factores críticos de las gráficas de control, en la cual se consultan los valores del rango promedio de los rangos muestrales y la constante determinada con base al tamaño de la muestra, dando como resultado los siguientes datos:

A2	0,419
D3	0,0758
D4	1,9242

n	A <sub>2</sub>	D <sub>3</sub>	D <sub>4</sub>	d <sub>2</sub>
2	1.880	0	3.268	1.128
3	1.023	0	2.574	1.693
4	0.729	0	2.282	2.059
5	0.577	0	2.114	2.326
6	0.483	0	2.004	2.534
7	0.419	0.076	1.924	2.704
8	0.373	0.136	1.864	2.847
9	0.377	0.184	1.816	2.970
10	0.308	0.223	1.777	3.078
11	0.285	0.256	1.744	3.173
12	0.266	0.284	1.717	3.258
13	0.249	0.308	1.692	3.336
14	0.235	0.329	1.671	3.407
15	0.223	0.348	1.652	3.472

Figura 31. Tabla de factores críticos de las gráficas de control. Gestión de operaciones

A continuación, se presenta la información recolectada mediante la siguiente figura para su posterior análisis y representación gráfica:

MES	OBSERVACIONES				DATOS DE MEDIAS				DATOS DE RANGO			
	1 SEMANA	2 SEMANA	3 SEMANA	4 SEMANA	PROMEDIO (X)	LC (X)	LCS	LCI	RANGO	LC-R	LCS	LCI
ENERO	1	1	1	2	1,25	1,25	2	1	1	1	3	0
FEBRERO	1	2	1	1	1,25	1,25	2	1	1	1	3	0
MARZO	1	1	2	1	1,25	1,25	2	1	1	1	3	0
ABRIL	3	0	1	1	1,25	1,25	2	1	3	1	3	0
MAYO	2	2	0	1	1,25	1,25	2	1	2	1	3	0
JUNIO	1	1	1	2	1,25	1,25	2	1	1	1	3	0
JULIO	1	1	2	1	1,25	1,25	2	1	1	1	3	0

Figura 32. Tabla recolección de datos gráfico de control. Autor

De acuerdo a la figura anterior, se procede a realizar con ayuda de Excel la gráfica de control para la media de correos electrónicos de cobranza enviados a los clientes en lo que se lleva del año 2019.

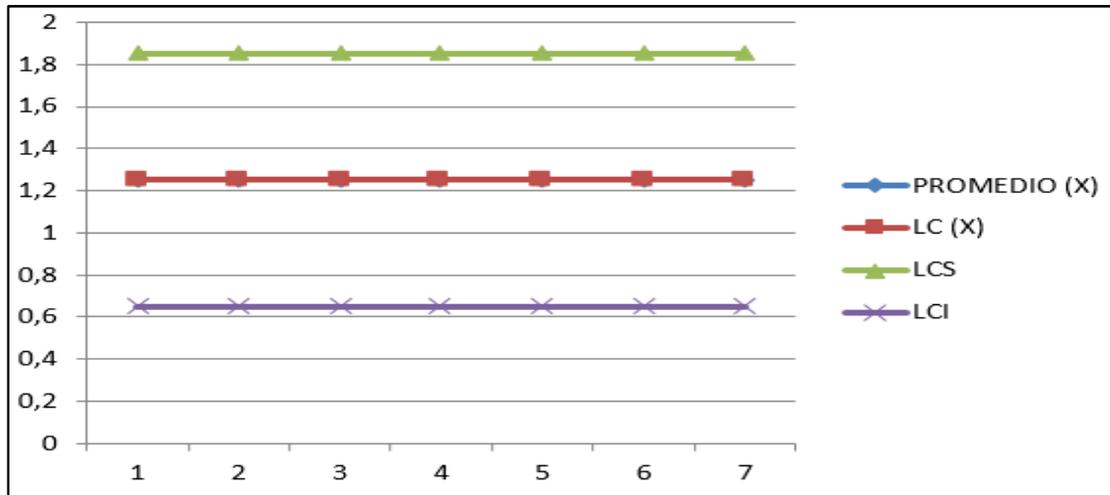


Figura 33. Gráfico de control para la media de correos electrónicos de cobranza. Autor

Por otro lado, ya que se cuenta con información del cálculo de los rangos (Figura 34), se procede a construir un gráfico de control para la variabilidad del proceso de gestión de cobranza mediante el envío de correos electrónicos, el cual se muestra a continuación:

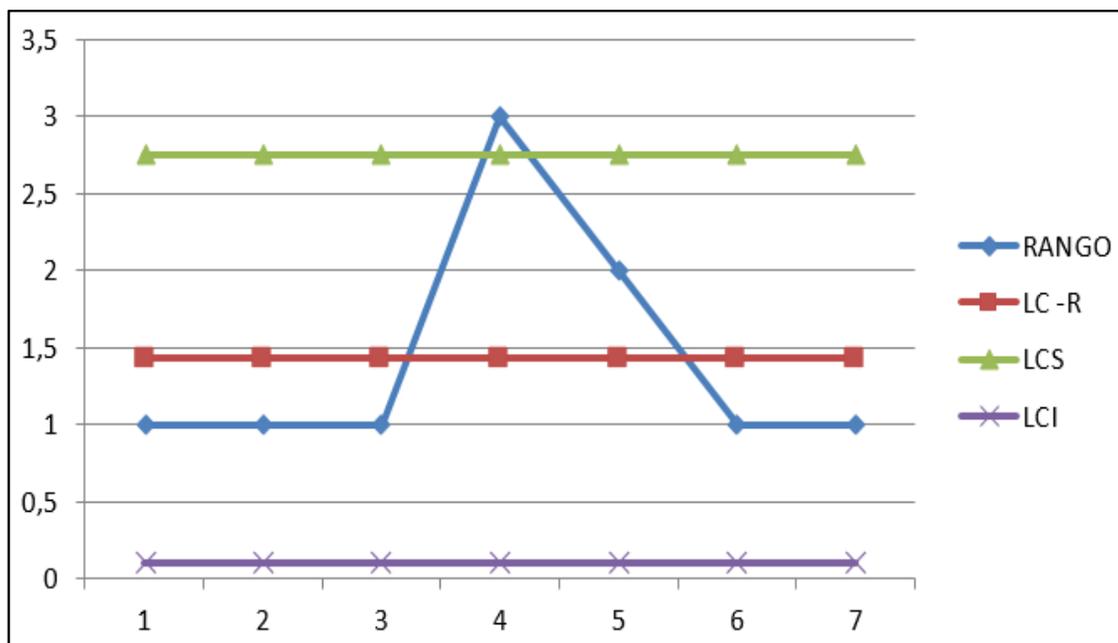


Figura 34. gráfico de control para la variabilidad del proceso de gestión de cobranza. Autor

Antes de realizar el análisis se aclaran los siguientes términos para hacer más fácil su comprensión:

LC (X): Límite central de medias

LC (R): Límite central de rangos

LCS: Límite central superior

LCI: Límite central inferior

**Análisis:** A partir de lo obtenido por esta herramienta se evidencia que en la figura 33, los correos electrónicos de cobranza enviados se ajustan con el límite central de medias debido a que todos los meses se envía el mismo número de correos, lo que quiere decir que la gestión de cobranza está dentro de los estándares establecidos por la empresa, al observar que los rangos de tiempo de las cuatro (4) semanas se encuentran dentro de los límites y no se presenta ninguna variación en el proceso.

En la figura 34 se observa que a pesar que se envían los correos electrónicos planeados durante el mes, existen semanas en las que no se hace ningún envío de correos y otras en las que se envía hasta dos (2) y tres (3) correos por semana. Lo anterior está generando descontrol en el proceso debido a una variación de causa asignable que no permite el control adecuado de la gestión de cobranza y no genera los resultados esperados por la empresa. Es muy probable que esta variación se deba a la energía y motivación de los empleados en la primera y segunda semana del mes y al cansancio acumulado en la tercer y cuarta semana.

**Posibles soluciones y/o acciones de mejora:**

- Se plantea que el envío de correos electrónicos masivos no está influyendo en nada en la recuperación de cartera debido a los datos arrojados en el histograma, por lo anterior, se recomienda a la empresa emplear otros métodos de cobranza como llamadas telefónicas, mensajes de texto, mensajes de voz, redes sociales, entre otros.
- Si la empresa opta por seguir enviando correos electrónicos, se plantea que estos sean personalizados en el que se explique al cliente el tiempo que lleva en mora, saldo liquidado con intereses y canales de pago con el fin de fomentar la relación entre el cliente y la empresa. Así como también aumentar el envío de correos electrónicos durante el mes.

- Enviar los correos electrónicos preferiblemente en la segunda y cuarta semana que es donde los clientes generalmente reciben dinero para realizar sus pagos del mes.
- Tratar de enviar equitativamente los correos electrónicos durante las cuatro semanas del mes para que no se presenten desviaciones en el proceso y se pueda tener un mayor control sobre los resultados de la gestión de cobranza.

### **13.3.5 Cuadro de análisis del proceso de decisiones (pdpc).**

Mediante el uso de esta herramienta, se busca anticipar todas las acciones que eventualmente pudieran suceder en el problema, teniendo en cuenta todas las acciones preventivas para lograr el objetivo; integrándolo con herramientas como el árbol de problemas, los 5 porqués y diagrama de árbol. Para llevar a cabo la creación del gráfico, se tomó en cuenta la información planteada en los informes de ventas y cartera suministrados por la empresa y se aplicaron los siguientes pasos:

#### **Procedimiento**

- Planteamiento del objetivo: Se formula el objetivo mediante una frase que lo describa con claridad.
- Identificación de problemas potenciales: Se determinan los problemas potenciales para cada una de las ramas que se derivan del objetivo principal.
- Determinación de contramedidas: se revisan los problemas potenciales de cada rama. De este modo, el equipo debe identificar contramedidas para cada dificultad identificada o relacionarlas.
- Selección de contramedidas mediante los siguientes criterios:
  - O: Contramedida posiblemente seleccionada por su fácil aplicación
  - X: Contramedida inadecuada o difícil de aplicar

De acuerdo a lo anterior, se procede a la realización del cuadro de análisis del proceso de decisiones el cual se puede observar a continuación:

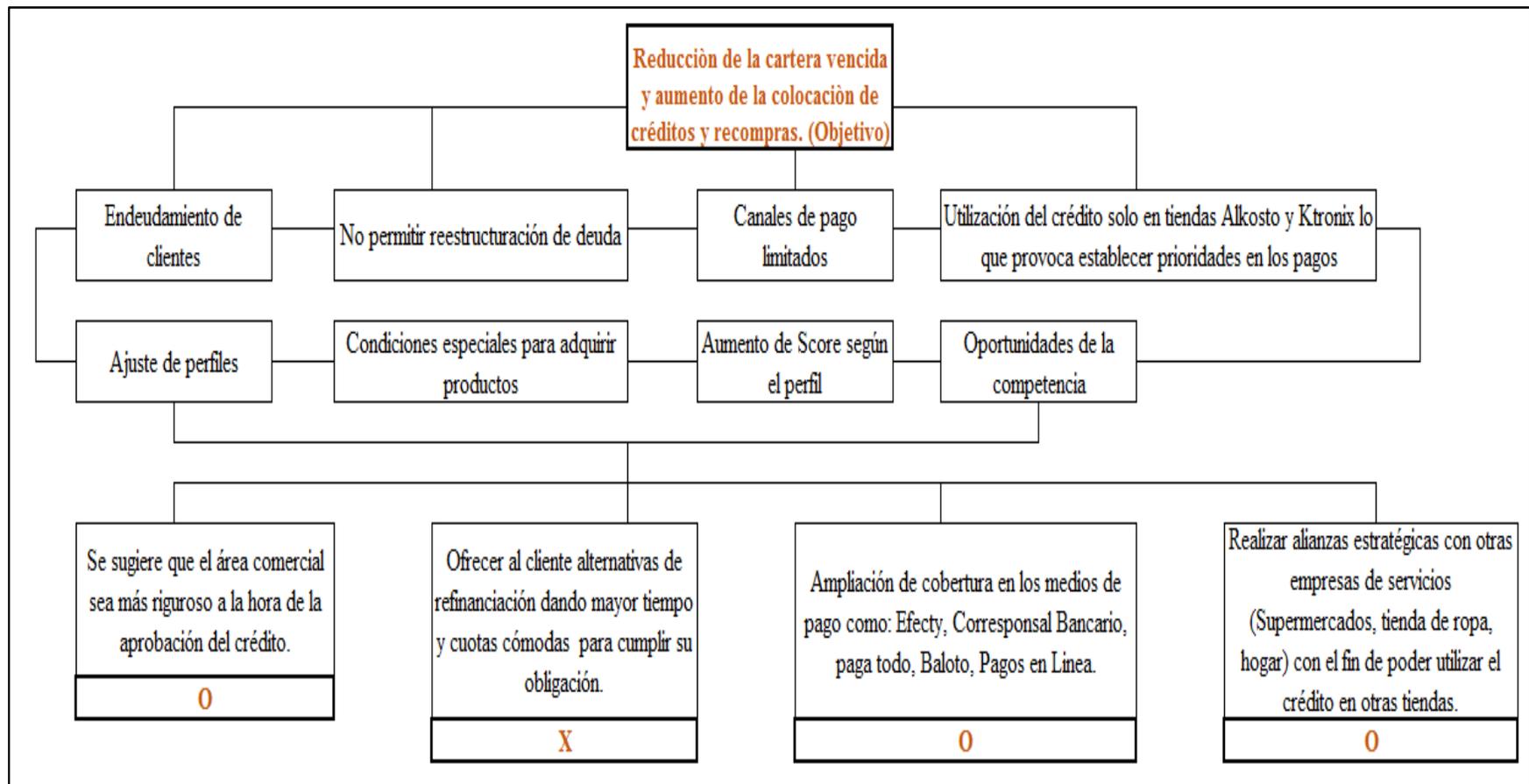


Figura 35. Cuadro de análisis del proceso de decisión Alkomprar. Autor

**Análisis:** De acuerdo al cuadro de análisis del proceso de decisiones realizado se evidencia que la empresa tiene varias problemáticas que no solo están afectando el área de cartera y crédito, sino que también a todas las áreas de la empresa y a su vez están generando complicaciones en los estados de pagos de los clientes.

Por lo tanto, se plantean las posibles soluciones y/o acciones de mejora que ayudarán a mejorar la cartera de Alkomprar y de esta manera el departamento de crédito bajará el score de cada perfil y el personal que labora en el área comercial no se verá afectado, sino que al contrario sus ingresos se van a incrementar por aumento de la colocación de créditos y así mismo su motivación.

Se plantea que una de las soluciones más efectivas es la ampliación de cobertura en los medios de pagos porque el cliente tendría más facilidad a la hora de realizar su pago.

### **13.3.6 Diagrama de árbol.**

Por medio de esta representación esquemática se busca generar respuestas y estrategias para la mejora continua de un problema específico, en este caso, un mejoramiento en el área de gestión y negociación de cartera mediante el Sistema de Gestión de la Calidad.

Definido el problema “Incremento de la cartera vencida y su incidencia en la disminución de los niveles de colocación de créditos nuevos y recompras en Alkomprar”, se plantearon las siguientes metas:

- Desarrollar una cultura de calidad total en el área de cartera
- Mejorar apoyo de Soporte Técnico
- Generar planes de acción para el recaudo de cartera vencida
- Generar un modelo donde los clientes elijan como primera opción realizar el pago del crédito 20 minutos.

Así, para cada meta se plantearon diferentes estrategias con el fin de hacer más controlable y medible el proceso. A continuación, se puede observar la información recolectada mediante el diagrama de árbol:

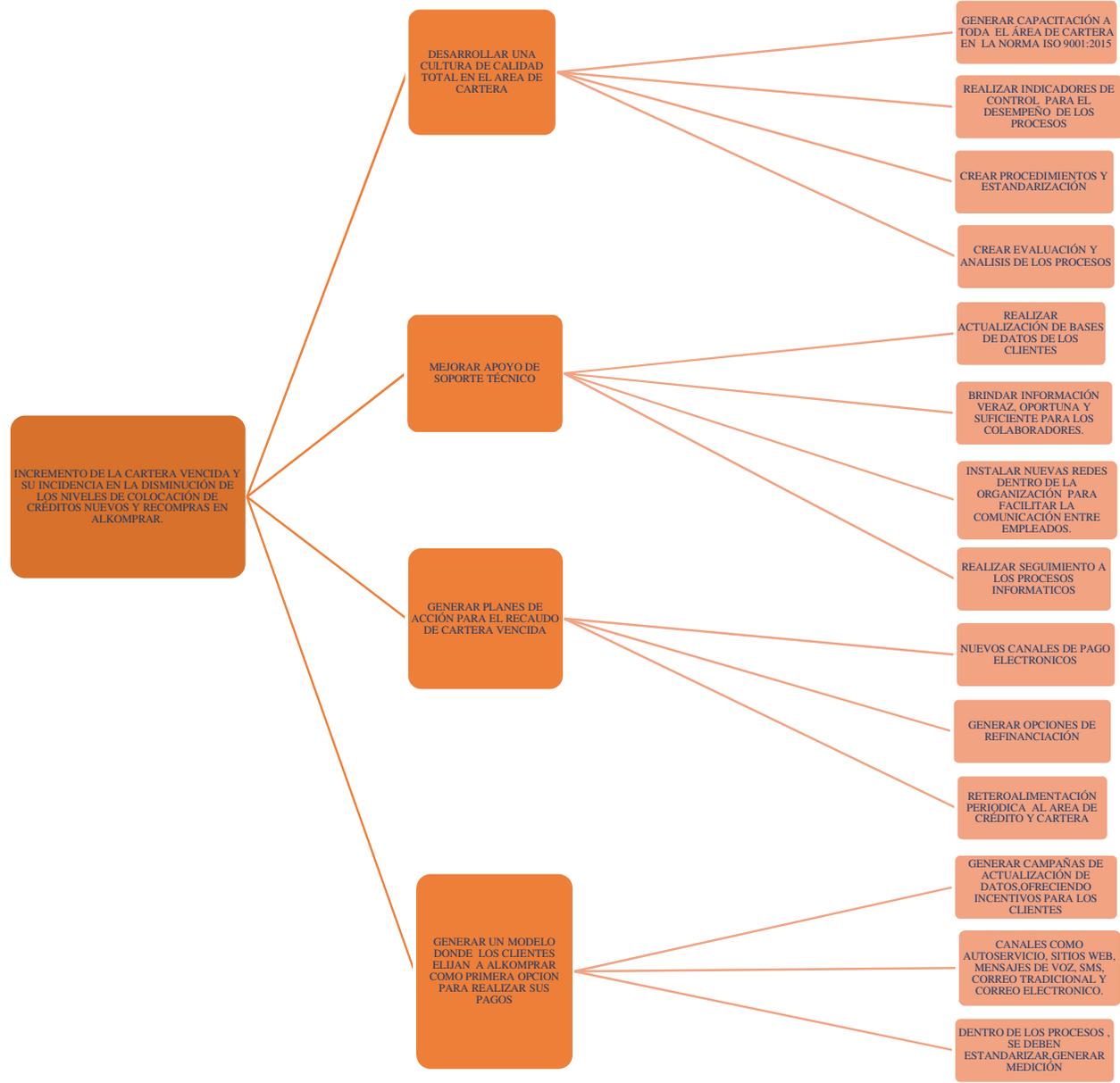


Figura 36. Diagrama de árbol Alkomprar. Autor.

### Análisis:

De acuerdo a lo observado en el diagrama de árbol realizado se encuentra como una de las principales metas el desarrollo de una cultura de calidad dentro del área de cartera donde se pueda llegar complementar con otras áreas. Al desarrollar esta cultura se logra que los procesos sean estandarizados, y se puede realizar seguimientos, control y evaluación de los mismos. También se necesita apoyar al área de Tecnología con el fin de realizar segmentación y generar una actualización constante de los clientes, pero también dar solución a la insatisfacción de los clientes en cuanto a una mayor información de sus créditos y mayor acceso a canales de pago. La estructura de ofrecer un mejor servicio al cliente, se basa en que la empresa debe realizar mayores esfuerzos para incentivar a sus clientes que se encuentran en mora el cual permita el logro del objetivo planteado.

### 13.4 Propuesta de mejora

A continuación, se presenta una propuesta de mejora de manera resumida, teniendo en cuenta las causas y estrategias principales del problema, para el área de gestión y negociación de cartera considerando las herramientas de calidad expuestas anteriormente y los datos arrojados de las mismas.

Tabla 21.  
Plan de mejora Alkomprar.

<b>PLAN DE MEJORA</b>				
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>				
<b>Nombre de la empresa:</b> Alkomprar				
<b>Objetivo:</b> Disminución de la cartera vencida y aumento de las colocaciones de crédito y recompras.				
No.		Áreas de mejora		
1		Negociación y gestión de cartera		
2		Comercial		
<b>Área de mejora</b>	<b>Causa</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de ejecución</b>
<b>Negociación y gestión de cartera</b>	Se presenta un vencimiento de cartera del 35%	Aplicación de herramientas de calidad y acciones correctivas.	Director de cartera	Octubre 2019
	Disminución en la colocación de créditos y recompras	Aumento de canales de pago y realización de alianzas.	Director de cartera Director comercial	Octubre 2019

<b>Comercial</b>	Aumento de score según perfil del cliente	Rigurosidad al momento de la aprobación del crédito. Ajuste de perfiles de clientes.	Director comercial	Mensual
	Retrasos en los pagos por intermediaciones en respuestas al cliente y la no claridad en el extracto de crédito.	Generación de un modelo innovador donde Alkomprar sea la primera opción de pago.	Director comercial	Diciembre 2019

Nota: Fuente Autor

## 14 Seguimiento y medición de la calidad

Actualmente, en todas las organizaciones independientemente de su tipo, tamaño o sector en el que se encuentren es importante llevar a cabo un seguimiento y medición de los procesos con el fin de conocer los resultados obtenidos y si estos resultados cubren los objetivos previstos.

La norma ISO 9001:2015 dentro del requisito 9.1, establece que la organización debe asegurarse de realizar seguimiento, medición, análisis y evaluación, así como también establecer los métodos y criterios de medición para asegurarse de la eficiencia y eficacia en sus procesos, como el planteamiento de indicadores de gestión.

Alkomprar en este momento no realiza seguimiento y medición de sus procesos, así como tampoco lleva un control de sus indicadores y realiza retroalimentación al personal.

Es por eso, que en el presente modulo se presenta una propuesta de planeación estratégica, reestructurando la misión, visión, política de calidad y objetivos de calidad, así como también, se presenta un modelo de tablero de indicadores de los siguientes procesos: Planeación estratégica, Negociación y Gestión de cartera, Comercial, Talento Humano y Tecnología con el fin de garantizar a la empresa el desempeño eficaz de su sistema de Gestión de Calidad.

### Objetivo

Realizar seguimiento y medición a los procesos establecidos por la empresa, mediante la realización e implementación de indicadores de gestión para lograr la mejora continua en la organización.

### 14.1 Indicadores de gestión

De acuerdo a una investigación realizada, un indicador de gestión se define de la siguiente manera:

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso. ([www.reliabilityweb.com](http://www.reliabilityweb.com), 2016).

## 14.2 Metodología para la generación de indicadores

Tomando como base los modelos propuestos de misión, visión, política de calidad, objetivos de calidad y las caracterizaciones de procesos expuestas anteriormente, se seleccionan cinco procesos a los cuales se hace necesaria la implementación de indicadores teniendo en cuenta su estado actual y su incidencia directa en el planteamiento del problema identificado para la organización.

Por cada proceso seleccionado, se establece una relación con la política de calidad por indicador y se plantean los siguientes factores mediante la realización de un tablero de indicadores de gestión:

- Objetivo: Razón de ser del indicador
- Nombre del indicador: Identificación del indicador expresado de manera corta
- Índice: Fórmula
- Unidad de medición: Forma de expresar el indicador (Porcentaje, pesos, número, días)
- Fuente de información: Diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento.
- Meta establecida: Resultado que se quiere obtener por parte de la organización. De acuerdo a lo anterior se plantean los siguientes ítems:

Óptimo: 100%

Aceptable:  $\geq 80\%$

Deficiente:  $\leq 60\%$

- Frecuencia de medición: Tiempo en el cual se plantea hacer seguimiento y control al indicador (diario, mensual, bimensual, trimestral, semestral, anual)
- Responsable: Persona que se hará cargo del seguimiento y medición del indicador. Se realiza la asignación de acuerdo al proceso y funciones realizadas por parte del personal.

### **14.3 Tablero de indicadores de gestión**

Es un registro donde se describen las características de un proceso de manera detallada.

De acuerdo a lo anterior y teniendo en cuenta que la organización no cuenta con indicadores establecidos se realiza la elaboración de indicadores de los procesos de Planeación estratégica, Comercial, Negociación y gestión de cartera, Gestión Humana y Tecnología con el fin de hacer medición, análisis y evaluación de estos.

A continuación, se observa la ficha técnica de indicadores de gestión propuesta para la organización en cuanto a los procesos elegidos para su medición:

Tabla 22.  
Tablero de indicadores Alkomprar.

<b>Alkomprar</b>	TABLERO DE INDICADORES DE GESTIÓN	Código AK-12
		Versión 1
	Sistema de Gestión de calidad Requisitos de la norma ISO 9001:2015	Página 1 de 1
		Fecha: 01 de septiembre de 2019

Proceso	Política de calidad	Objetivo de calidad	Nombre indicador	Índice (formula)		Unidad de medición	Fuente de información	Meta establecida	Frecuencia de medición	Responsable
				Numerador	Denominador					
Planeación estratégica	Contribuyendo al mejoramiento y eficiencia de los procesos	Conocer el porcentaje de recursos utilizados por proceso	Eficiencia de los procesos	Numerador	Gastos totales	Número (pesos)	Total, procesos Informe financiero	>= 80%	Semestral	Coordinador de área
			Denominador	No. De procesos						
	Planes de acción y mejora continua	Determinar el estado financiero de la empresa	Liquidez de la organización	Numerador	Activos corrientes	Numero (pesos)	Estados financieros	100%	Anual	Junta Directiva
			Denominador	Gastos totales						
Comercial	Capacitación constante y la competencia e idoneidad de sus colaboradores. satisfacción de partes interesadas	Mantener un porcentaje mayor de 95% en cuanto a satisfacción del cliente y partes interesadas en un transcurso de 1 año.	Cumplimiento de ventas	Numerador	No. De clientes atendidos por vendedor	Número	Informe de ventas mensual	100%	Mensual	Coordinador comercial
			Denominador	Total clientes atendidos en el período						
	Contribuyendo al mejoramiento y eficiencia de los procesos	Satisfacción del cliente y partes interesadas	Eficiencia en ventas	Numerador	Crédito aprobado facturado *100	Porcentaje	Informe de ventas mensual	>= 80%	Mensual	Coordinador comercial
			Denominador	Total créditos facturados						

<b>Negociación y gestión de cartera</b>	Prestar un servicio financiero integral, minimizando los riesgos financieros	Medir el número de veces que son renovadas las cuentas por cobrar.	Rotación de cartera	<b>Numerador</b>	Cuentas por cobrar	Número (pesos)	Informes de ventas Cartera de clientes	>= 80%	Anual	Director de Cartera
				<b>Denominador</b>	Ventas netas a crédito					
	funcionamiento óptimo, correspondientes planes de acción y mejora continua.	Incrementar la recuperación de cartera vencida mayor a 30 días	Gestión de cobranza (período)	<b>Numerador</b>	No. de comunicados enviados *100	Porcentaje	Gestión en plataforma (base de e-mails)	100%	Mensual	Director de Cartera
				<b>Denominador</b>	Total de comunicados enviados					
<b>Gestión Humana</b>	Generar seguimiento y control de los procesos (ausentismo de los empleados)	Identificar de manera porcentual las faltas de los empleados a la organización analizando los motivos presentados.	Ausentismo de personal	<b>Numerador</b>	Horas de pérdida por ausentismo	Número	Reportes de ausentismo	>= 80%	Anual	Director de Gestión Humana
				<b>Denominador</b>	Total de horas de jornada laboral Anual * Total de empleados					
	Capacitación constante y la competencia e idoneidad de sus colaboradores, a través del cumplimiento de las leyes vigentes	Identificar de manera porcentual, si se produce un estancamiento o si surge demasiada fluidez de movimiento en el personal.	Rotación de personal	<b>Numerador</b>	Nº de nuevos empleados – Nº de empleados desvinculados *100	Porcentaje	Número de empleados nuevos, desvinculados y total de empleados	>= 80%	Mensual	Director de Gestión Humana
				<b>Denominador</b>	Nº Total de empleados					

<b>Tecnología</b>	Contribuyendo al mejoramiento y eficiencia de los procesos, a través del cumplimiento de las leyes vigentes	Cumplir satisfactoriamente con los requisitos aplicables de la norma ISO 9001:2015 para el correcto funcionamiento del sistema de gestión de calidad.	Tiempo promedio de reparación	<b>Numerador</b>	Horas de mantenimiento correctivo	Número (horas)	Hojas de vida de los equipos y de los aplicativos  Auditorías internas	100%	Diario	Director de tecnología
				<b>Denominador</b>	Cantidad de fallas * hora					
	Se compromete a prestar un servicio financiero integral, garantizando al cliente y partes interesadas, la protección de sus datos	Garantizar la protección de datos de clientes y partes interesadas	Desviación de información por medios informáticos	<b>Numerador</b>	N° de desviaciones de la información en el período *100	Porcentaje	Alertas por mal uso de aplicativos  Auditorías internas	>= 80%	Mensual	Director de tecnología
				<b>Denominador</b>	N° Total de desviaciones					

Nota: Fuente Autor.

## 15 Énfasis electivo – integración de la calidad

En un mundo globalizado y exigente, se hace necesario la implementación de nuevos procesos y búsqueda de cambios que traigan consigo el crecimiento de la organización y diferenciación ante la competencia. Es por lo anterior, que las organizaciones han decidido adoptar modelos como la integración de sistemas de gestión que permitan alcanzar los objetivos y metas de la organización, a su vez, reducir costos y maximizar resultados.

Por lo general, los sistemas integrados de gestión integran conceptos relacionados con calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo, lo cual no es obligación, dado que la integración se puede realizar de acuerdo a las necesidades de la organización y previo diagnóstico de la misma.

La integración de los sistemas de gestión se refiere a la búsqueda de requisitos comunes y homólogos relacionados en una matriz de integración los cuales puedan gestionarse de manera global. Los elementos comunes convergen en los sistemas de gestión relacionados y los elementos homólogos son aquellos que convergen en algunos de los sistemas de gestión.

Para el presente trabajo integrador, se presenta una propuesta de integración de las siguientes normas teniendo en cuenta la actividad económica de la empresa, el contexto de la organización y debido a su importancia y relación con la organización:

### **Norma ISO 9001:2015 (Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos)**

Establece los requisitos que una empresa debe cumplir para implementar un Sistema de gestión de calidad en su Sistema productivo. Esta norma emplea el enfoque a procesos, pensamiento basado en riesgos, mediante el ciclo PHVA.

La aplicación de esta norma, permite a la organización contar con un valor agregado frente a la competencia teniendo como foco la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente y partes interesadas. Así como también hace hincapié en el liderazgo de la organización como base del éxito del Sistema de gestión de calidad. La alta dirección debe asegurarse de mantener un compromiso constante con la eficacia del Sistema, la comunicación de los resultados a las partes interesadas y la actualización de su información documentada.

**Norma ISO 14001: 2015 (Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso)**

Tiene como objetivo que las organizaciones empleen un pensamiento basado en riesgos, así mismo, permita gestionar e identificar los riesgos ambientales que se pueden producir en todo el entorno organizacional, y de estos establecer un marco de referencia para la protección del medio ambiente, creando opciones que permitan adquirir el compromiso de contribuir con el desarrollo sostenible.

La norma ISO 14001:2015 permite la identificación de riesgos ambientales que la organización pueda estar afectando tanto en su entorno interno como externo depende de la actividad económica y el desarrollo de sus procesos.

Dicho lo anterior, cuenta con beneficios tanto para la organización como para el entorno y su éxito depende de las funciones y responsabilidades que cumpla la organización basado en el enfoque del modelo PHVA el cual permite la mejora continua por procesos. Además, permite prevenir, mitigar y contribuir con el cuidado y protección del medio ambiente.

**Norma ISO 27001: 2013 (Tecnología de la información. Técnicas de seguridad. Sistemas de gestión de la seguridad de la información. Requisitos)**

Consiste en la implementación de sistemas de gestión y seguridad de la información, técnicas de seguridad y tecnología de la información, contribuir al mejoramiento de los procesos, evaluar conformidades de las partes interesadas tanto internas como externas, apoyar la implementación y operación de los sistemas informáticos. Con la aplicación de esta norma se mejora la competitividad e imagen de la organización.

Para Alkomprar es muy importante mantener la seguridad de la información de sus clientes, es por eso, que en el momento cuenta con una política de tratamiento de datos personales la cual garantiza la seguridad y protección de sus datos mediante el cumplimiento de las leyes vigentes aplicables.

## 15.1 Diagnóstico integral de la organización

Teniendo en cuenta los capítulos anteriormente presentados, los resultados arrojados y la lista de chequeo realizada para la integración de normas descritas al principio del presente capítulo (Ver anexo 7) se concluye que la organización no cuenta con un sistema de gestión integral implementado ni con la adecuación de cada sistema de gestión de manera individual y formal.

De acuerdo a la lista de chequeo, la organización no cumple con la mayoría de los requisitos de cada norma al inicio del diagnóstico, después de la realización de la propuesta se presenta información documentada y analizada que permite ubicar a la organización en un nivel de madurez medio comparado con lo presentado al inicio del presente trabajo.

En cuanto al SGC la organización cuenta con mapa de procesos, cadena de valor, política y objetivos de calidad, definición de perfiles, funciones y cargos y adecuación de infraestructura. Se presenta como información adicional caracterizaciones de 5 procesos, los cuales tiene relación directa con el problema presentado al inicio del trabajo, Matriz de necesidades y expectativas de cliente y partes interesadas debido al enfoque de la empresa el cual es la satisfacción del cliente, Tablero de indicadores de gestión y Propuesta de mejora con el objetivo de realizar seguimiento y medición al sistema.

Respecto al Sistema de gestión ambiental (SGA), Alkomprar se encuentra comprometido con la reducción y aprovechamiento de los residuos, así como también con la protección del medio ambiente. No cuenta con un SGA implementado de manera formal, pero si realiza las acciones necesarias para el cumplimiento de las acciones anteriormente mencionadas como la disminución en el uso de papel, realizando los estudios de crédito de manera virtual, reciclaje de elementos por medio de la adecuación y señalización de botes de basura, utilización de lámparas led con el fin de reducir el uso de energía, entre otras. Referente al sistema de gestión ambiental, la empresa no presenta información documentada. Se presenta una propuesta de política y objetivos de gestión integral.

Con relación al Sistema de gestión de seguridad de la información (SGSI), la empresa maneja una política de privacidad y protección de datos personales de acuerdo a la ley 1581 de 2012 y 1266 de 2008 con vigencia a partir del 30 de abril del año 2018 debido a que para Alkomprar es de suma importancia realizar un tratamiento adecuado de los datos de clientes y partes interesadas por ser responsables de los mismos y ofrecer al cliente seguridad y

transparencia. Solo se presenta información documentada de la política anteriormente mencionada y los datos de los clientes y partes interesadas son almacenados en una base de datos a la que solo tiene acceso personal autorizado. Se presenta una propuesta de política y objetivos de gestión integral.

Se concluye que es importante realizar una integración de los sistemas de gestión de calidad, ambiental y seguridad de la información, teniendo en cuenta que se presentan bastantes requisitos en común y de alguna manera le sería más fácil a la empresa manejar los tres sistemas de manera conjunta y no individual, reduciendo costos y aumentando la competitividad.

## **15.2 Contexto integral de la organización**

De acuerdo al contexto realizado en el transcurso del presente trabajo, en donde se plantean diferentes modelos de gestión que permiten contextualizar al lector sobre la situación actual de la organización, tales como Neuromarketing (Ver capítulo 8) en el cual se describen las actividades que realiza la empresa, caracterización del cliente, ubicación, entre otras, la Matriz DOFA referente a la Responsabilidad social empresarial (Ver capítulo 10) y el Modelo Lean Canvas (Ver capítulo 12).

Teniendo en cuenta los requisitos establecidos en las normas anteriormente mencionadas (ISO 9001-14001-27001), se realiza la construcción de las siguientes matrices, con el objetivo de conocer el estado actual de la organización en cuanto a los sistemas integrados de gestión y ofrecer alternativas de solución a los problemas planteados en la organización.

### **Matriz DOFA con enfoque a Sistemas integrados de gestión**

La matriz DOFA es una herramienta que permite realizar un diagnóstico organizacional en cuanto a su nivel interno y externo con el objetivo de reconocer los mejores puntos que tiene la empresa y las dificultades que presenta para generar estrategias de mejora involucrando a cada una de las partes interesadas. Se realizó teniendo en cuenta las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que presenta la empresa en cuanto a los sistemas integrados de gestión.

- **Debilidades:** Es toda flaqueza o desfallecimiento que presenta la organización en sus procesos y funcionamiento diario que no le permiten desarrollarse y posicionarse ante el mercado favorablemente.

- Oportunidades: Es toda aquella circunstancia presentada en el entorno que la organización puede aprovechar para su beneficio con el fin de lograr los objetivos y adquirir ventajas competitivas.
- Fortalezas: Se refiere a la capacidad que tiene la organización para superar los obstáculos presentados, enfrentarse a la competencia, adaptarse a los cambios y brindando el mejor servicio a las partes interesadas.
- Amenazas: Se presenta como un peligro o riesgo inminente el cual la organización no puede controlar y pueden repercutir y atentar contra la permanencia y sostenimiento de la organización.

En base a lo anterior y a un análisis realizado, se presentan a continuación los aspectos identificados de acuerdo a cada ítem, dando como resultado la identificación de la situación actual de la organización y una parte del contexto. (Ver figura 37)

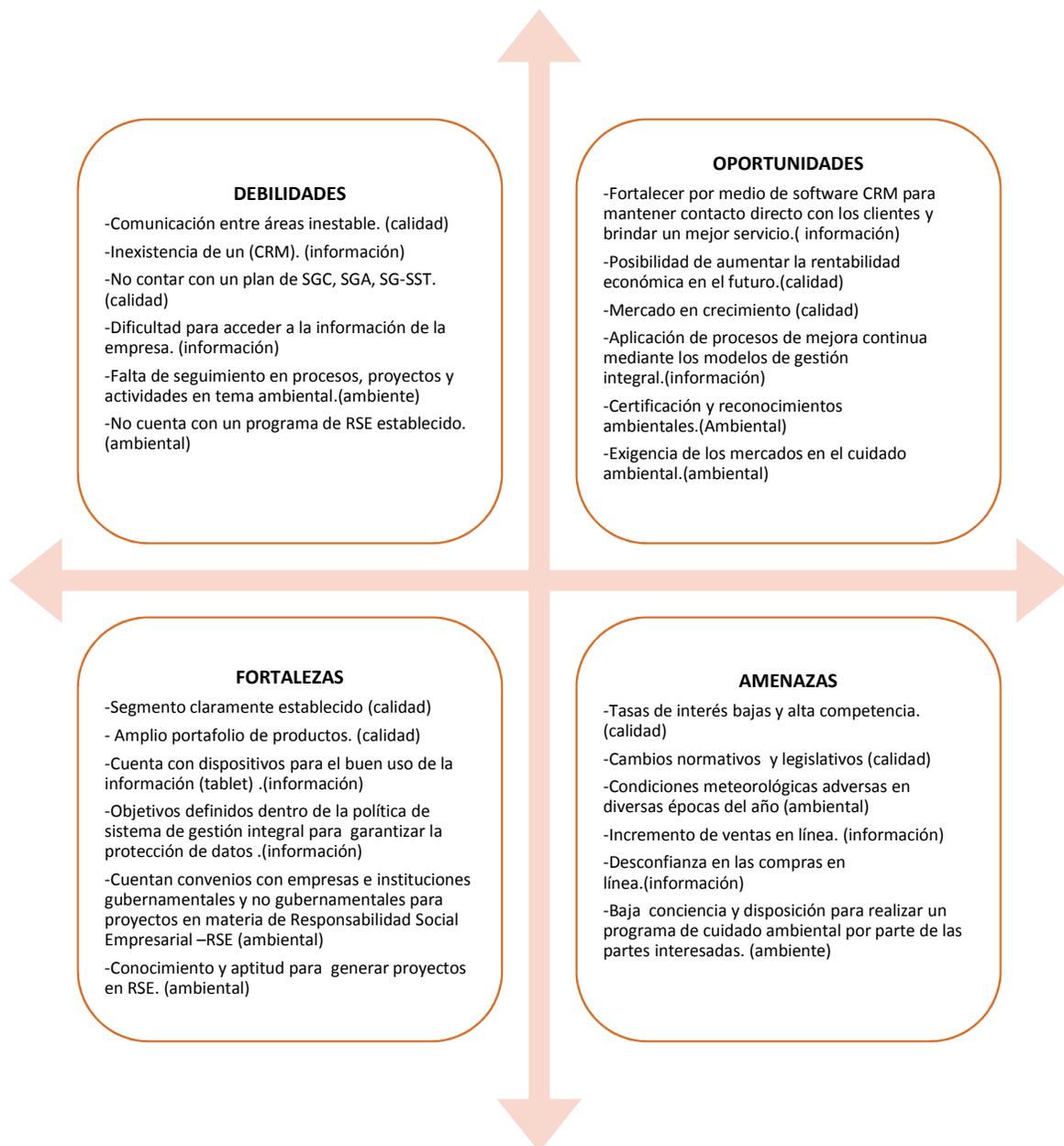


Figura 37. Matriz DOFA Sistemas integrados de gestión. Autor.

De acuerdo a la Matriz anteriormente mencionada, se procede a realizar un cruce de estrategias interrelacionando cada ítem con el objetivo de potencializar las fortalezas y las oportunidades planteadas, la cual se presenta a continuación:

- **Estrategias FO:** Proporcionan a la organización la habilidad de potencializar las fortalezas teniendo en cuenta las oportunidades identificadas.

ALKOMPRAR cuenta con varias oportunidades las cuales pueden generar cumplimiento de la política y objetivos del Sistema de Gestión Integral, como es las relaciones que cuenta con partes interesadas, brindando variedad de productos y facilidad en la adquisición del crédito lo que logra que los consumidores se sientan a gusto con el servicio y se puedan llegar a realizar compra digital.

- **Estrategias DO:** Permiten desarrollar de una mejor manera las debilidades aprovechando las oportunidades planteadas.

Mediante el crédito 20 minutos, se presenta la oportunidad de implementar las ventas mediante página web, creando mayor confianza en el cliente y ampliación en los canales de pago. Permite también desarrollar estrategias para la implementación del sistema de gestión de calidad, ambiental y de seguridad con el objetivo de adquirir la certificación y aumentar las ventajas competitivas.

- **Estrategias DA:** Minimizar riesgos potenciales, reduciendo las debilidades y evitando las amenazas.

ALKOMPRAR debe emplear una mejor estrategia de comunicación no solo con sus empleados sino con todas las partes interesadas para realizar estrategias e implementar nuevos proyectos, por ejemplo: impulsar las ventas por medio de la página web, nuevos sistemas de CRM en el que permita obtener la información adecuada de clientes internos y externos, y donde brinde información de actividades para la RSE.

- **Estrategias FA:** Mitigar el impacto de las amenazas planteadas aprovechando las fortalezas que posee la organización.

ALKOMPRAR es una empresa que en punto de venta ya tiene una importante madurez, por lo anterior, debe enfocarse en sus ventas por medio de la página web donde también permita que los clientes generen su actualización de datos de manera adecuada y segura.

## **Análisis de factores internos y externos**

### **Matriz de evaluación de factores internos MEFI**

Este análisis de factores internos permite complementar la matriz DOFA realizada anteriormente, asignándole un criterio de evaluación con el objetivo de formular estrategias y evaluar las fortalezas y debilidades de una organización. Para la elaboración es necesario:

1. Realizar una lista de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.
2. Asignar un peso de 0.0 (no importante) a 1.0 (importante) a cada uno de los factores, el total de todos los pesos deberá sumar 1.0
3. Asignar una calificación de 1 a 4 donde (1) es la debilidad mayor (2) debilidad menor (3) una fuerza menor (4) fuerza mayor.
4. Se multiplica el peso con la calificación de cada factor para obtener el valor ponderado.
5. Al sumar el promedio ponderado de todos los factores debe ser mayor o igual a 2.5 (media)

A continuación, se presenta el recopilamiento de la información suministrada mediante una matriz la cual tiene como nombre Matriz EFI.

Tabla 23.  
Matriz EFI Alkomprar.

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
<b>1</b>	Aumento de ventas	0,03	2	0,06
<b>2</b>	Amplio portafolio de productos.	0,04	1	0,04
<b>3</b>	Realizar ventas por medio de página web.	0,01	2	0,02
<b>4</b>	Fichas técnicas de cada producto	0,02	2	0,04
<b>5</b>	Segmento claramente definido.	0,04	2	0,08
<b>6</b>	Imagen positiva ante los clientes.	0,06	3	0,18
<b>7</b>	Optimización de la infraestructura.	0,02	2	0,04
<b>8</b>	Conocimiento del mercado.	0,03	2	0,06
<b>9</b>	Procesos técnicos y administrativos de calidad.	0,03	2	0,06
<b>10</b>	Proactividad en la gestión.	0,06	3	0,18
	<b>DEBILIDADES</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
<b>1</b>	Poco reconocimiento en el mercado	0,04	2	0,08
<b>2</b>	Dependencia de Alkosto para fijación de precios.	0,05	1	0,05
<b>3</b>	Escases de publicaciones en página web	0,04	2	0,08
<b>4</b>	Inexistencia de CRM.	0,06	2	0,12
<b>5</b>	Publicidad escasa en cuanto a ventas en línea.	0,05	3	0,15
<b>6</b>	No cumplir con los márgenes de rentabilidad planteado	0,03	1	0,03
<b>7</b>	Falta de comunicación entre áreas	0,07	2	0,14
<b>8</b>	Disminución en ventas en el último trimestre	0,04	1	0,04
<b>9</b>	Proyección de ventas inadecuadas	0,07	3	0,21
<b>10</b>	Conflicto entre empleados	0,05	3	0,15

Nota: Fuente Autor

### Matriz de evaluación de factores externos MEFE

En la siguiente tabla se presenta el análisis en donde se resume y evalúa toda la información externa mediante los ítems de oportunidades y amenazas con el fin de identificar los mayores factores positivos y negativos que repercuten en las actividades de la empresa. Para su elaboración se tuvo en cuenta el mismo proceso de la matriz EFI.

Tabla 24.  
Matriz EFE Alkomprar.

	<b>AMENAZAS</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
<b>1</b>	Aumento de ventas en línea.	0,04	2	0,08
<b>2</b>	Desconfianza de las personas en cuanto medios de pagos y envíos.	0,06	3	0,18
<b>3</b>	Frecuentes cambios de necesidades del cliente.	0,02	3	0,06
<b>4</b>	Creación de nuevas empresas en el sector.	0,07	2	0,14
<b>5</b>	Sitios web más atractivos para los clientes.	0,03	2	0,06
<b>6</b>	Fallas técnicas en medios electrónicos.	0,02	3	0,09
<b>7</b>	Crisis económica en el país que altere el comportamiento de compra de los clientes	0,1	2	0,04
<b>8</b>	Guerra de precios (rivalidad de competencia)	0,06	3	0,18
<b>9</b>	Sobreoferta en el mercado	0,04	2	0,08
<b>10</b>	Fenómenos naturales que atenten contra la vida e infraestructura e la empresa	0,06	3	0,18
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
<b>1</b>	Expandir el mercado a otros países.	0,06	2	0,12
<b>2</b>	Mejoramiento en los procesos.	0,06	3	0,18
<b>3</b>	Mercado no satisfecho.	0,05	3	0,15
<b>4</b>	Existencia de software CRM para mantener contacto directo con los clientes	0,3	3	0,9
<b>5</b>	Aumento de poder adquisitivo de los clientes.	0,02	2	0,04

<b>6</b>	Diversificación de productos (nuevos productos).	0,01	1	0,01
<b>7</b>	Posibilidad de aumentar la rentabilidad económica en el futuro.	0,04	2	0,08
<b>8</b>	Utilización de nuevos canales de venta	0,04	2	0,08
<b>9</b>	Ampliación de cobertura	0,04	2	0,08
<b>10</b>	Aumento y confianza en las ventas on-line	0,04	2	0,08
<b>TOTAL</b>		1	-	<b>2,9</b>

Nota: Fuente Autor.

**Análisis:** El resultado que arrojan las matrices MEFI y MEFE indica que, al no contar la empresa con sistemas integrados de gestión, se potencializan sus debilidades y amenazas porque no tiene como contrarrestarlas ni la capacidad de la adaptación rápida a los cambios.

La empresa debe trabajar en la implementación de un mejor direccionamiento estratégico que le permita tener claridad en su misión, visión y política, enfocándose en fortalecer la relación con los clientes a través de programas como CRM con el objetivo de lograr acceso a nuevos mercados. Así como también, utilizar herramientas para desarrollar controles de calidad en sus procesos y medición y control de los mismos.

### **Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

Es una herramienta que permite identificar los factores más relevantes que afectan a la organización en cuanto a su entorno externo, así mismo se plantean acciones preventivas para tratar y dar respuesta a cada factor. Se tienen en cuenta para su realización conceptos como misión, visión, valores corporativos y estrategias. El objetivo de esta herramienta es conocer donde se encuentra la organización comparada con otras empresas del sector.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores: Se refiere a la habilidad para detectar empresas con las mismas características o que ofrezcan servicios similares en el mercado.
- Poder de negociación de los proveedores: Es la capacidad que tienen los proveedores de realizar negociaciones con la empresa en cuanto a precios, tiempo de entrega, entre otros, con el fin de alcanzar un objetivo.
- Poder de negociación de los compradores: Depende de sus necesidades y expectativas, los clientes tienen la capacidad de negociación y de elección si se presentan servicios sustitutos en el mercado o precios altos. Si los compradores son organizados, pueden hasta exigir una reducción de precios notable.
- Amenaza de ingreso de productos y/o servicios sustitutos: Se refiere a la entrada de productos o servicios sustitutos que puedan reemplazar o complementar el servicio de la organización y sean mejores, eficaces y con precios más bajos.
- Rivalidad entre competidores: Como su nombre lo indica, se refiere al enfrentamiento constante entre competidores por ser la mejor empresa del mercado, utilizando estrategias de ataque, lo que trae consigo múltiples consecuencias para el sector.

Tabla 25.  
Análisis de las 5 fuerzas de Porter.

<p style="text-align: center;"><b>Fuerza 1.</b></p> <p><b>Amenaza de entrada de nuevos competidores</b></p>	<p>Hay muchos factores que hacen que sea difícil entrar en la industria digital. Algunos de los factores importantes son la imagen de la marca y la lealtad, gastos de publicidad y la falta de garantías en la compra vía internet.</p> <p>Imagen de Marca / Lealtad Alkomprar se centra continuamente en aumentar las facilidades de pago a la hora de comprar productos por vía internet para que así puedan obtener sus marcas preferidas buscando la lealtad de los compradores.</p> <p>Gasto en Publicidad Alkomprar tiene campañas de publicidad muy efectivas como lo son revistas, periódicos, panfletos entre otros medios de pauta publicitaria, los cuales son de difusión masiva y no son tan costosos.</p> <p>Diferenciación producto Al ser ya una marca reconocida por la venta de productos tecnológicos, Alkomprar ahora busca ingresar al mercado a través del E-commerce y del crédito “20 minutos” como forma de pago pues este mercado viene en auge.</p> <p>Acceso canales de distribución Al ser un almacén de cadena y tener todo el conocimiento en logística y distribución Alkomprar puede utilizar varios canales de distribución llegando a cualquier zona de Colombia y de manera óptima, sin generar ningún tipo de problema al consumidor final por demoras de entrega o mal estado.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Fuerza 2.</b></p> <p><b>Poder de negociación de los proveedores</b></p>	<p>Al ser una plataforma digital al servicio de la comunidad, sus proveedores son directamente grandes fabricantes de electrodomésticos y tecnología como lo son SAMSUNG, LG, SONY, HACEB, KALLEY, HAWEY, MABE, PHILIPS, CHALLENGER, WHIRLPOOL, entre otros. Alkomprar negocia directamente con estos proveedores para lograr un acuerdo de compra al por mayor y así tener una ventaja en el precio a la hora de venderlos. Con su crédito Alkomprar y plataforma digital ofrece un servicio de fácil acceso para el consumidor por medio de una experiencia de compra inigualable, diferenciándose así de sus competidores que ofrecen este tipo de compras online poco satisfactorias.</p>

<p style="text-align: center;"><b>Fuerza 3.</b> <b>Poder de negociación de los compradores</b></p>	<p>Los compradores en esta industria tienen un gran poder de negociación, ya que buscan una nueva forma de comprar lo que necesitan y desean de forma rápida y cómoda. Debido a que cada vez más personas tienen acceso a internet pueden buscar diferentes opciones de compra dependiendo sus gustos y necesidades, al ser cada vez más común la compra por este medio también se desarrollan maneras más rápidas y eficaces para el pago de estas compras, dependiendo el ingreso y lo que desea gastar el cliente en relación costo/beneficio. Los márgenes de beneficio y gusto en cada uno de los consumidores demuestran notablemente el poder de compra y cómo los clientes especiales pagan precios diferentes en función de su poder de negociación.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Fuerza 4.</b> <b>Amenaza de ingreso de productos y/o servicios sustitutos</b></p>	<p>Se detectó que el principal producto sustituto sería el pago en efectivo, lo anterior sería una amenaza ya que los clientes podrían evitarse el pago de cuotas de manejo, intereses o cobros adicionales por la financiación. Pero Alkomprar se caracteriza por tener los intereses y cuotas de manejo más bajas del mercado, lo que contrarresta el pago en efectivo.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Fuerza 5.</b> <b>Rivalidad entre competidores</b></p>	<p>La competencia directa sería tarjetas de crédito como Éxito y Codensa, quienes también manejan diversas formas de pago a la hora de hacer compras por parte de los consumidores, además de ofrecer vía E-commerce sus productos. Alkomprar se diferencia de estos competidores por su servicio rápido, donde el cliente puede consultar el estado de su crédito. También otra ventaja que se ofrece es la gran variedad en tecnología y electrodomésticos que se manejan gracias a los convenios con grandes marcas y así obtener ventaja competitiva por confiabilidad, precio, posición y eficacia, sin generar ningún tipo de rivalidad con otras organizaciones. Aunque es una gran competencia, no se presenta mayor rivalidad entre estas empresas ya que cuentan con una segmentación de clientes previamente establecida.</p>

Nota: Fuente Autor

## Marco PESTEL

Es una herramienta que permite realizar un análisis del macro entorno en el cual opera la organización, identificando factores externos como Políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales con el objetivo de analizar el comportamiento de la empresa en su entorno y qué la puede estar afectando. (Ver figura 39)



Figura 38. Marco PESTEL. Autor.

### **Comprensión de necesidades y expectativas de las partes interesadas**

De acuerdo al numeral 4.2 de las normas ISO anteriormente mencionadas, la organización debe establecer las partes interesadas que son pertinentes a cada sistema de gestión, así como también los requisitos a cumplir de cada una de ellas.

Es importante para la organización determinarlas, debido a su relación y posible afectación. Las partes interesadas son factores claves porque son aquellas a las cuales se les proporcionan productos y/o servicios, así como también, determinan la eficacia del sistema de gestión mediante sus resultados, reclamos o satisfacción.

De acuerdo a lo anterior, se procede a realizar una matriz de necesidades y expectativas, teniendo en cuenta las personas u organizaciones las cuales puedan verse afectadas por las actividades que realiza la empresa en cuanto al sistema integrado de gestión.

A continuación, se presentan los términos y definiciones utilizados en la matriz con el fin de hacer más entendible y contextualizar al lector sobre el proceso:

- Necesidad: Carencia que presenta una persona u organización que necesita ser satisfecha.
- Expectativa: Circunstancia o experiencia que el cliente espera que la empresa pueda cumplir al momento de la adquisición del producto y/o servicio.
- Partes interesadas: Es toda aquella persona u organización que puede verse afectada y/o beneficiada por las actividades realizadas en la organización.
- Clientes: Persona u organización que recibe los servicios ofrecidos y con quien se pacta un acuerdo comercial.
- Proveedores: Persona u organización que presta un servicio a la empresa por medio de alianzas estratégicas.
- Empleados: Personas que prestan un servicio a la empresa a cambio de un salario, respaldado por un contrato firmado por las partes.
- Gobierno y entes reguladores: Entidad gubernamental, la cual realiza vigilancia a las empresas y con la que se adquiere compromisos de ley.
- Accionistas: Persona u organización que realiza una inversión a la empresa con el objetivo de obtener rentabilidad y crecimiento.
- Competidores: Persona u organización que ofrece al mercado productos similares con el objetivo de satisfacer la misma necesidad.

Tabla 26.

Matriz necesidades y expectativas partes interesadas.

<b>Alkomprar</b>	MATRIZ NECESIDADES Y EXPECTATIVAS PARTES INTERESADAS	Código AK-13
		Versión 1
	Sistema de Gestión de calidad Requisitos de la norma ISO 9001:2015	Página 1 de 1
		Fecha: 21 de septiembre de 2019

PARTE INTERESADAS	NECESIDADES	EXPECTATIVAS	ACCIONES A DESARROLLAR PARA DAR CUMPLIMIENTO	RESPONSABLES
<b>Cliente</b>	Calidad en el producto y/o servicio Precios razonables de acuerdo al servicio Innovación Disponibilidad del servicio Facilidad en medios de pago Diferenciación ante la competencia. Seguridad de la información	Servicio postventa Cumplimiento en los tiempos de entrega. Contribución con el medio ambiente. Cobertura en el servicio. Capacidad de respuesta frente a quejas y reclamos. Profesionalidad y cortesía. Canales suficientes para mantener una comunicación adecuada.	Control en la prestación del servicio. Establecimiento de políticas de crédito. Ampliación en canales de pago y comunicación. Contratación eficiente del personal comercial. Incremento de ventas por página web. Ofrecer servicio postventa. Estrategias de fidelización de clientes. (CRM)	Coordinador comercial  Gerente  Coordinador de mercadeo
<b>Proveedor</b>	Pagos oportunos Compras permanentes Confiabilidad Cumplimiento del contrato Especificaciones técnicas del producto y/o servicio solicitado	Alianzas estratégicas Cumplimiento de los pagos Seguridad de la información Evaluación de proveedores Beneficios mutuos y continuidad Información con anticipación sobre algún cambio.	Realización de evaluación de proveedores. Oportunidades de crecimiento mutuo Establecimiento de un calendario de pagos. Realización de fichas técnicas con requisitos.	Coordinador compras

<p><b>Empleado</b></p>	<p>SG-SST Cumplimiento en pagos y contrato. Capacitación constante. Ambiente laboral agradable. Bienestar social Evaluación de desempeño Comunicación asertiva</p>	<p>Beneficios extralegales Reconocimiento por labores realizadas. Estabilidad laboral. Formación personal y profesional. Oportunidades de ascenso. Liderazgo en la organización Compromiso</p>	<p>Reconocimiento de las excelentes labores realizadas. Incentivos extralegales. Planes de acción en cuanto a mitigación de riesgos. Planes de carrera Plan de capacitación. Retroalimentación de las evaluaciones de desempeño.</p>	<p>Coordinador de gestión humana</p>
<p><b>Gobierno y entes reguladores</b></p>	<p>Declaración de actividades financieras realizadas en la organización. Transparencia en la gestión. Información eficaz y confiable.</p>	<p>Cumplimiento de las leyes aplicables. Entrega oportuna de la información tributaria. Control anticorrupción. Pagos oportunos de obligaciones financieras.</p>	<p>Control en procesos administrativos y financieros. Realizar declaración legal de los activos financieros. Informar al estado sobre cualquier eventualidad.</p>	<p>Coordinador de tesorería y contabilidad  Gerente</p>
<p><b>Socios y Accionistas</b></p>	<p>Rendimientos financieros eficientes. Posicionamiento de la empresa. Crecimiento Incremento de ventas y utilidades. Imagen de marca de amplia recordación. Cumplimiento de la normatividad vigente. Cumplimiento de la rentabilidad anual esperada.</p>	<p>Sostenibilidad en el mercado. Mayor participación en el mercado. Innovación en productos y servicios. Reconocimiento ante la competencia. Valoración mayor de la organización. Cumplimiento de metas y objetivos. Incursionar en nuevos mercados.</p>	<p>Realización de asambleas de accionistas periódicas. Proyecciones a corto y mediano plazo. Estados financieros acorde a las necesidades. Entrega de informes mensuales con datos de la gestión realizada. Disminución de gastos. Indicadores financieros. Planes de acción para un mayor reconocimiento</p>	<p>Gerente  Todos los procesos</p>

<b>Competidores</b>	Precios justos No rivalidad Acuerdos en cuanto a precios y clientes. Comunicación adecuada	Competencia legal. Alianzas estratégicas. Respeto en cuanto a los productos ofrecidos. No intervención en los canales de distribución	Benchmarking Análisis de mercados	Coordinador comercial  Gerente  Coordinador de mercadeo
<b>Comunidad</b>	Calidad en el servicio Preservación y cuidado del medio ambiente Responsabilidad social Ética empresarial Prestación oportuna del servicio	Reducción en la emisión de gases contaminantes. Retorno de los recursos Garantizar el acceso a los servicios de la organización	Informes de RSE Realización de actividades de RSE Programas de capacitación Realización de encuestas Brindar espacios de trabajo seguros	Gerente  Todos los procesos

Nota: Fuente Autor.

### 15.3 Política de gestión integral

Alkomprar se compromete a prestar un servicio financiero integral, garantizando al cliente y partes interesadas, la protección de sus datos a través de la identificación, seguimiento y tratamiento de los riesgos de la seguridad de la información, transparencia en la gestión, contribuyendo al mejoramiento y eficiencia de los procesos, asegurando la protección del medio ambiente, incluida la prevención de la contaminación y el desarrollo sostenible, capacitación constante y la competencia e idoneidad de sus colaboradores; logrando así, la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente y partes interesadas.

Es por ello que La Gerencia se compromete a cumplir con los demás requisitos legales vigentes, para su funcionamiento óptimo, correspondientes planes de acción y mejora continua.

Lo anterior será efectuado, al aplicar los siguientes principios:

- Generando comunicación entre las partes interesadas y la organización.
- Teniendo claridad en los procesos internos y externos para mayor eficiencia en la prestación del servicio
- Adecuado manejo de los recursos para la ejecución de cada una de las actividades.
- Identificando los riesgos asociados a cada uno de los procesos.
- Toma de decisiones basadas en hechos y evidencias.
- Salvaguardar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.
- Establecer las políticas, procedimientos y directrices en cuanto a seguridad de la información.
- Contribuir al cuidado, protección y preservación del medio ambiente.
- Cooperar con la mitigación de los impactos ambientales.

## 15.4 Objetivos de gestión integral

Dado que la empresa no cuenta con objetivos integrados planteados, se presenta una propuesta tomando como base la política integral de gestión, la cual se presenta a continuación:

- Garantizar la protección de datos de clientes y partes interesadas mediante el establecimiento de una política de tratamiento de datos personales, implementada a partir del año 2019
- Asegurar la efectividad en el uso de los dispositivos y sistemas de información.
- Mantener un porcentaje mayor de 95% en cuanto a satisfacción del cliente y partes interesadas en un transcurso de 2 años.
- Reducir el nivel de riesgos con un mejoramiento continuo en los procesos.
- Implementar de metodologías que contribuyan a la reducción, reutilización y reciclaje de residuos.
- Puesta en marcha de actividades de concientización y motivación sobre protección y preservación ambiental dirigidas a las partes interesadas.

## 15.5 Integración de los sistemas de gestión (ISO 9001-ISO 14001-ISO 27001)

La integración de sistemas de gestión es una manera en la cual la organización unifica y fusiona elementos comunes presentes en las normas de referencia con el objetivo de establecer una estructura coherente que permita que el proceso de implementación de cada norma sea realizado de una manera más fácil e integrada.

Para realizar el proceso de integración de sistemas de gestión, se toma como referencia las normas mencionadas a continuación: **Norma Española “UNE” 66177:2005** la cual describe de manera clara los requisitos necesarios para la integración de modelos de gestión, establecida para cualquier tipo de organización que desee realizar actividades de integración. Además de eso también propone un conjunto de métodos de integración basados en el ciclo PHVA y Enfoque a procesos.

Adicional a la norma anterior, el modelo más utilizado para la integración de sistemas de gestión es la **Estructura PAS 69** la cual especifica los requisitos comunes de cada sistema de gestión como marco para la integración y establece un marco de referencia el cual se encuentra detallado de forma sencilla y clara considerando también el ciclo PHVA. Es un

modelo certificable y auditable y se realizó con el objetivo de promover la integración de sistemas de gestión de manera que se ejecuten sus procesos de forma más eficaz y eficiente.

Se presentan a continuación los pasos tenidos en cuenta para realizar la integración de los sistemas de gestión anteriormente mencionados:

1. Contexto de la organización: Se presenta mediante matrices de diagnóstico integral.
2. Selección normas a integrar: ISO 9001-ISO 14001-ISO 2700, se realizó teniendo en cuenta las actividades principales realizadas por la empresa
3. Requisitos comunes – homólogos: Se realizó mediante una matriz de integración de normas. (Ver anexo 7)
4. Lista de chequeo: De acuerdo a los requisitos comunes, se plantea en qué está cumpliendo la organización y con qué información documentada cuenta. (Ver anexo 7)
5. Desarrollo del plan de integración
  - 5.1 Selección método de integración
  - 5.2 Apoyo alta dirección

Considerando que la información documentada se presenta como requisito común en los sistemas de gestión propuestos para integración la cual debe ser conservada y mantenida, se expone a continuación una tabla en la cual se plantea la información documentada que debe tener la organización por cada requisito común entre las normas.

Tabla 27.

Requisitos comunes - Información documentada sistema de gestión integral

<b>REQUISITO NORMA</b>	<b>INFORMACION DOCUMENTADA</b>
<b>4.3 Alcance del sistema</b>	Alcance del SGI. Fichas técnicas productos y/o servicios
<b>5.2 Política</b>	Política del SGI
<b>6.1.1 Abordar R y O</b>	Riesgos y oportunidades
<b>6.2 Planificación objetivos</b>	Objetivos del SGI
<b>7.2 Competencia</b>	Formación, capacitación, manual de funciones, responsabilidades
<b>7.5 Información documentada</b>	Información documentada, eficacia del sistema.
<b>7.5.2 Actualización</b>	Formatos de actualización y creación
<b>7.5.3 Control información</b>	Información documentada disponible y adecuada para su uso
<b>8.1 Control operacional</b>	Requisitos productos y/o servicios - procesos
<b>9.1.1 Seguimiento y medición</b>	Indicadores, seguimiento, medición y evaluación. Resultados.
<b>9.2 Auditoría</b>	Resultados de auditoría interna, evidencias.
<b>9.3 Revisión por la dirección</b>	Resultados de revisiones por la alta dirección, retroalimentación, resultados de seguimientos de auditoría, cumplimiento de objetivos, requisitos legales
<b>10.2 No conformidad</b>	No conformidades, acciones correctivas y preventivas, resultados
<b>10.3 Mejora</b>	Planes de mejora, control operacional

Nota: Fuente Autor

Así como la información documentada es de vital importancia, también es importante comunicarla a todas las áreas de la organización, es por eso que se presenta a continuación una tabla en la que se establece la información a comunicar por requisito establecido en cada norma con el objetivo de tener un mayor control sobre las comunicaciones internas y externas que realiza la empresa.

Tabla 28.

Requisitos comunes – comunicación sistema de gestión integral

<b>NORMA</b>	<b>REQUISITO</b>	<b>¿QUE COMUNICA?</b>
<b>27001</b>	4.1 Conocimiento de la organización	Contexto de la organización
	4.3 Alcance	Alcance del SGI
	5.1 Liderazgo y compromiso	Importancia de la gestión integral - requisitos
	5.2 Política	Política
	5.3 Roles y responsabilidades	Desempeño del sistema de gestión
	6.2 Planificación de objetivos	Objetivos SGI
	7.4 Comunicación	Comunicación interna y externa
	7.5.3 Control de la información	Métodos de control de la información
	9.2 Auditoría interna	Resultados de auditorías internas
	9.3 Revisión por la dirección	Resultados revisión por la alta dirección
	10 Mejora	Planes de mejora
10.1 No conformidades	No conformidades y acciones correctivas	
<b>14001</b>	4.1 Comprensión de la organización	Contexto de la organización
	4.3 Alcance del sistema	Alcance del SGI
	5.1 Liderazgo y compromiso	Importancia de la gestión integral - requisitos
	5.2 Política	Política ambiental
	5.3 Roles y responsabilidades	Desempeño del sistema de gestión
	6.2 Objetivos y planificación	Objetivos SGI
	7.4 Comunicación	Comunicación interna y externa
	7.5.3 Control de la información	Métodos de control de la información
	9.2 Auditoría interna	Resultados de auditorías internas
	9.3 Revisión por la dirección	Resultados revisión por la alta dirección
	10.1 Generalidades	Planes de mejora
10.2 No conformidades	No conformidades y acciones correctivas	
<b>9001</b>	4.1 Comprensión de la organización	Contexto de la organización
	4.3 Alcance del sistema	Alcance del SGI
	5.1 Liderazgo y compromiso	Importancia de la gestión integral - requisitos
	5.2 Política	Política
	5.3 Roles y responsabilidades	Desempeño del sistema de gestión
	6.2 Objetivos y planificación	Objetivos SGI
	7.4 Comunicación	Comunicación interna y externa
	7.5.3 Control de la información	Métodos de control de la información
	9.2 Auditoría interna	Resultados de auditorías internas
	9.3 Revisión por la dirección	Resultados revisión por la alta dirección
	10.1 Generalidades	Planes de mejora
10.2 No conformidades	No conformidades y acciones correctivas	

Nota: Fuente: Autor

### 15.5.1 Desarrollo del plan de integración

Un plan de integración es un método el cual consiste en determinar las acciones necesarias para establecer un sistema integrado para la empresa bajo condiciones adecuadas y de modo eficiente.

Para realizar el desarrollo del plan de integración de las normas anteriormente mencionadas, se toma en cuenta la estructura de la norma UNE 66177:2005, la cual plantea los siguientes apartados.

#### 1. Identificación de los beneficios del plan de integración

- Certificación para cada uno de los sistemas de gestión integrados.
- Aumento de la eficiencia en los procesos de la organización
- Posibilidad de obtener un mejor posicionamiento en el mercado y ser más competitivos
- Reducción de costos
- Capacidad de adaptación de la organización ante los cambios.
- Toma de decisiones más adecuadas y acertadas.

#### 2. Análisis del contexto de la organización

Este aspecto tiene en cuenta los resultados de las matrices de diagnóstico anteriormente mencionadas, además de tener en consideración el Anexo C de la norma UNE 66177:2015 con el fin de establecer el nivel de madurez en el cual se encuentra la organización. De acuerdo a lo anterior, Alkomprar se encuentra en un **nivel básico** debido a que existe información documentada de los procesos, define y comunica responsabilidades en cuanto a los sistemas de gestión y existen algunos métodos de seguimiento y evaluación.

<p><b>2</b> <b>BASICO: Aproximación reactiva:</b> La actividad o proceso se realiza totalmente y se documenta de manera adecuada existiendo mínimos datos de su seguimiento y revisión para la mejora.</p>	<p>El sistema de gestión se basa en procedimientos, registros e instrucciones, que aseguran la calidad del producto o servicio.</p> <p>Se evalúa a los proveedores de manera sistemática, y existen criterios de evaluación, pero no se les tiene en cuenta en el diseño de los procesos.</p> <p>Se han definido y comunicado las responsabilidades y funciones del personal relacionado con los procesos críticos para la calidad, seguridad o gestión ambiental del producto o servicio.</p> <p>Satisface la Norma UNE-EN ISO 9001.</p>
--	---

Figura 39. Nivel de madurez Alkomprar. Norma UNE 66177:2005

### 3. Selección del método de integración

En este apartado se pretende identificar el método más adecuado de integración para la organización teniendo en cuenta el nivel de madurez y el contexto integral realizado anteriormente.

La norma UNE 66177:2005 establece tres métodos de integración los cuales son: Básico, Avanzado y Experto. Teniendo en cuenta que el nivel de madurez de la organización es básico y que la norma define que, si este es el nivel de madurez, se debe seleccionar el método básico de integración establecido también en el Anexo C, considerando que es un método que requiere una inversión muy mínima, la cual se ajusta al tamaño de la organización, no requiere experiencia en gestión por procesos y presenta resultados importantes a corto plazo.

Lo anterior se puede observar mediante la siguiente figura, establecida en la norma UNE 66177:2005.

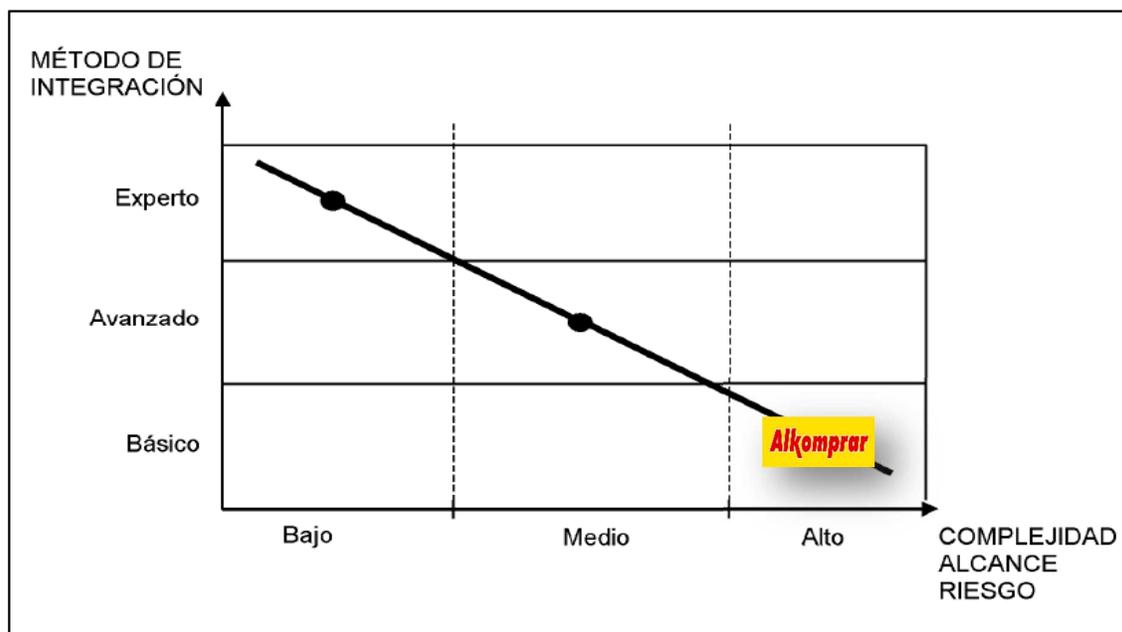


Figura 40. Identificación del método de integración. Norma UNE 66177:2005

#### **4. Elaboración del plan de integración**

En este apartado se diseña el plan de integración teniendo en cuenta los apartados mencionados. En el presente se unifica en un solo procedimiento lo realizado anteriormente: Objetivos, contexto de la organización, procesos, resultados, método de integración, comunicación, responsables, y actividades.

Es importante recalcar que los procesos y mapa de procesos juegan un papel primordial en el plan de integración ya que todo depende de la interacción de los mismos para lograr los resultados previstos. Para Alkomprar se establecieron cinco procesos primordiales como base para la integración de los sistemas (Ver capítulo 7).

#### **5. Apoyo de la alta dirección**

Aunque el método de integración no supone grandes cambios, es de suma importancia el apoyo de la alta dirección debido a su relación directa con la provisión de recursos y toma de decisiones.

Es importante presentar informes con las características del plan de integración que incluya por lo menos lo siguiente:

- Resultados de auditorías internas
- Retroalimentación de los procesos
- Resultados de objetivos del sistema integrado
- Recomendaciones para la mejora del sistema
- Propuestas de mejora y acciones correctivas
- Riesgos y oportunidades presentadas
- Inversión y rentabilidad esperada

La alta dirección debe encargarse de la revisión constante de los informes, así como también de la evolución y desarrollo del sistema integrado de gestión, analizar los resultados y tomar acciones correctivas con el fin de mejorar continuamente.

Alkomprar es una empresa que no tiene implementado sistemas de gestión de manera formal e individual, por lo tanto, es de vital importancia el apoyo de la alta dirección ya que la integración de los sistemas presenta una oportunidad de mejora y crecimiento organizacional.

## 16 Conclusiones

Mediante el diagnóstico en la empresa Alkomprar, se validó el estado actual del área de cartera, por medio de la información otorgada por la misma en donde se evidencia que dentro de los procesos se debe generar un mejoramiento continuo el cual facilite el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

El neuromarketing es una herramienta que permite lograr los objetivos generales de la empresa mediante técnicas neurocientíficas que estudian los comportamientos de compra de los consumidores, así como también se pueden generar propuestas de mejora teniendo en cuenta la percepción del cliente hacia la empresa.

La aplicación del neuromarketing en la empresa representa una nueva forma de conocer la relación entre el pensamiento y el comportamiento de los consumidores con el fin de captar y fidelizar a los clientes mediante herramientas como gestión de relación con los clientes (CRM).

La comunicación externa e interna es necesaria, para que los procesos de cada área sean eficientes y evitar riesgos dentro de la operación. Es necesario conocer las percepciones que tienen los clientes de la empresa sobre el servicio prestado con el objetivo de implementar estrategias de mejora continua.

El enfoque a procesos, permite una rápida y fácil identificación de los problemas, así como la adecuada solución de los mismos interrelacionando los procesos y determina una cultura de la calidad en la organización coordinando la mejora continua de los procesos basados en el Sistema de Gestión.

Se realizó una reestructuración del mapa de procesos de la Empresa con el fin de integrar procesos que se estaban llevando a cabo como actividades y así mejorar la productividad de la organización y lograr de una manera más eficiente los objetivos y metas de la organización teniendo en cuenta los recursos, riesgos y oportunidades.

Es importante que la empresa tenga en cuenta aspectos como el número de empleados, funciones, perfiles de cargo, sedes, ubicación, planeación estratégica con el fin de ofrecer una mayor certeza de los procesos que se llevan a cabo en la organización y así mismo definir recursos y responsables.

Se realizó la documentación necesaria para la verificación estratégica de la empresa; programa, procedimiento, plan, informe de auditorías, acta de reunión, teniendo en cuenta los requisitos establecidos en la norma ISO 19011:2018 con el fin de implementar un sistema de gestión de calidad.

De acuerdo a los resultados de la matriz DOFA se logra presentar una propuesta de responsabilidad social empresarial, integrando a las partes interesadas y permitiendo la satisfacción de sus necesidades y expectativas sin generar ningún daño a la comunidad.

Alkomprar realizó el ejercicio de autoevaluación de manera formal, siguiendo los procedimientos establecidos en el modelo EFQM. Se aplicaron los once criterios de valoración planteados por el modelo, identificando los puntos débiles y fuertes y planteando propuestas de mejora.

Según los resultados arrojados, se evidencia que la organización se encuentra cumpliendo a un 80,76% lo que quiere decir que se deben implementar las acciones de mejora para que la organización puede lograr la excelencia, genere ventajas competitivas y pueda posicionarse de una mejor manera en el mercado.

Se evidenció que el punto fuerte de la organización es la satisfacción del personal, lo cual reconforta la idea que el personal es el activo más valioso en la empresa. Así mismo se evidenció que el punto débil es la gestión de recursos, por lo que se plantean acciones correctivas.

Se concluyó que el área a mejorar es la de Negociación y gestión de cartera, en la cual se plantearon posibles soluciones y/o acciones de mejora para ser aplicadas por parte de la empresa. Si la empresa analiza lo que se presenta mediante el uso de herramientas de calidad, puede conocer de una mejor manera donde debe plantear acciones correctivas y mejorar.

Si se emplean las herramientas de calidad, existe una gran probabilidad que la empresa pueda combatir el problema principal que la está afectando y así poder posicionarse de nuevo en el mercado siendo competitiva y con valor agregado, generando la prestación de un mejor servicio para los clientes y mejorando la relación con partes interesadas.

La empresa debe concentrar sus mayores esfuerzos en recuperar la cartera vencida de los clientes que se encuentran entre 0 y 60 días ya que son los que presentan mayores porcentajes, empleando métodos innovadores de cobranza y otorgándoles incentivos a los clientes.

Los indicadores de gestión son herramientas que permiten la medición de diferentes variables aplicadas a diferentes unidades o procesos acerca de los cuales se desea obtener información para controlar, tomar decisiones y evaluar nuevamente si es necesario, teniendo en cuenta el requisito 9.1 de la norma ISO 9001:2015.

Los indicadores desarrollan un papel fundamental en las organizaciones porque hacen parte y complemento de las funciones realizadas con el objetivo de implementar una mejora continua en la organización. Se plantearon indicadores de gestión para cinco procesos (dos por proceso) de la empresa Alkomprar.

De acuerdo al diagnóstico organizacional realizado, se concluye que, aunque la empresa no cuenta con la implementación de sistemas de gestión, si realiza actividades y documenta información que le permiten tomar decisiones y presentar propuestas de mejora. No obstante, se requiere la implementación de manera formal con el fin de adquirir ventajas competitivas y evolucionar en el mercado.

## 17 Recomendaciones

Se plantea, la creación de nuevos canales de distribución (tecnológicos) con el fin de realizar una recuperación de cartera en el menor tiempo posible. Adicionalmente, se plantea la necesidad de reforzar las ventas online debido al alcance e importancia que tienen estas actualmente.

Se presenta la propuesta de estudiar no solo al cliente externo sino también al cliente interno con el fin de mejorar el ambiente de trabajo y reducir en gran medida los conflictos laborales que se presentan teniendo en cuenta los resultados arrojados en la aplicación del modelo EFQM.

Los empleados de la organización deben tomar conciencia y comprometerse con los objetivos planteados por la organización para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad con el fin de que sea efectivo.

Se ofrece una propuesta de caracterización de procesos teniendo en cuenta las actividades principales que se realizan en cada uno de estos, con el objetivo de tener un mayor control y poder medir los procesos. Así como también cumplir con los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001:2015.

Se presenta a la empresa un formato de tablero de indicadores con el fin de tener un mayor control y seguimiento sobre los procesos estableciendo relación directa con la política y los objetivos de calidad.

Los indicadores fueron realizados teniendo en cuenta el problema que presenta la empresa, por lo tanto, se hace necesario medir cada uno de los errores que se presentan en los procesos con el objetivo de dar seguimiento a la causa raíz del problema y generar acciones correctivas.

Se hace necesario que la alta dirección comunique los resultados de los indicadores de gestión a todos los procesos con el fin de que los empleados tengan conocimiento y se comprometan con la mejora continua en la organización.

Para realizar un mayor control y seguimiento, se pueden complementar los indicadores de gestión con el uso de herramientas de calidad que permiten un análisis profundo sobre las fallas presentadas y una correcta toma de decisiones.

Se presenta una propuesta de integración de sistemas de gestión (ISO 9001 – 14001 - 27001) debido a su importancia y relación directa con la actividad principal de la organización. Se recomienda a la empresa implementar los sistemas de manera conjunta ya que permite una reducción de costos y certificación de manera integral.

## Referencias

- Acciona*. (2018). Obtenido de <https://www.acciona.com/es/desarrollo-sostenible/>
- Barrera, J. H. (2000). *El proyecto de investigación : metodología de la investigación holística*.
- Camargo, L. C. (2010). La gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa. *Revista EAN*.
- Cecarm*. (27 de mayo de 2019). Obtenido de <https://www.cecarm.com/emprendedor/estrategia/consultas-y-faqs/que-es-el-lean-canvas-3801>
- Clasificaciónde*. (2018). Obtenido de <https://www.clasificacionde.org/tipos-de-indicadores/>
- consultores, Aiteco. (2019). *Aiteco consultores*. Obtenido de <https://www.aiteco.com/diagrama-de-arbol/>
- Economipedia*. (27 de mayo de 2019). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/competitividad.html>
- Eduomet.net*. (2019). Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/mercadotecnia-administracion-filosofia.html>
- Gonzalez, H. (27 de Diciembre de 2016). *Calidad y gestión*. Obtenido de <https://calidadgestion.wordpress.com/2016/12/27/iso-9001-2015-seguimiento-y-medicion-de-procesos/>
- González, H. (27 de Diciembre de 2016). *Calidad y gestión*. Obtenido de <https://calidadgestion.wordpress.com/2016/12/27/iso-9001-2015-seguimiento-y-medicion-de-procesos/>
- grupoempresariales*. (9 de Febrero de 2012). Obtenido de <http://www.grupoempresariales.com/blog/?p=426>
- Icontec. (2015). *Norma iso 9001. Sistema de gestión de calidad. Requisitos*. Icontec.
- Icontec. (2018). *Norma iso 19011. Directrices para auditar sistemas de gestión*. Icontec.
- ISOTools. (s.f.). *ISOTools*. Obtenido de <https://www.isotools.org/soluciones/procesos/mejora-continua/>

- Linea verde.* (2019). Obtenido de <http://www.lineaverdemunicipal.com/Guias-buenas-practicadas-ambientales/es/e-Modelo-EFQM.pdf>
- Martinez, Y. (7 de Abril de 2014). *EOI*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/04/07/la-responsabilidad-social-empresarial-rse/>
- Ossa, J. J. (2017). *Proyecto de aula*. Obtenido de <http://proyectosjuanjoseweb.blogspot.com/2017/03/el-blog-de-juan-jose-ossa.html>
- Razak, A. (2019). *Branfluence* . Obtenido de <https://www.branfluence.com/que-es-neuromarketing/>
- Real, Q. y. (2018). Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/11567>
- Red de desarrollo sostenible.* (2018). Obtenido de <https://www.rds.org.co/>
- Redacc. (2018). *Genwords*. Obtenido de [https://www.genwords.com/blog/que-es-marketing-mix#Definicion\\_de\\_Marketing\\_Mix](https://www.genwords.com/blog/que-es-marketing-mix#Definicion_de_Marketing_Mix)
- Sistema de gestión de calidad - Glosario* . (s.f.). Obtenido de <http://epn.gov.co/elearning/distinguidos/SGC/glosario.html>
- social, M. d. (2014). Obtenido de [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/Decreto%201782%20de%202014.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Decreto%201782%20de%202014.pdf)
- Test de inteligencia.* (2019). Obtenido de <http://testdeinteligencia.com.ar/pensamiento-lineal-lateral/>
- www.alkomprar.com. (17 de Septiembre de 2017). *Alkomprar*. Obtenido de <https://www.alkomprar.com/nuestra-compania/quienes-somos>
- www.alkomprar.com. (Octubre de 2018). *alkomprar*. Obtenido de <https://www.alkomprar.com/politicas-privacidad>
- www.alkomprar.com. (2019). *Alkomprar crédito 20 minutos*. Obtenido de <https://www.alkomprar.com/legal-credito-20-minutos>
- www.camara.es. (27 de mayo de 2019). *Cámara de comercio*. Obtenido de <https://www.camara.es/innovacion-y-competitividad/como-innovar/tipos>

www.dinero.com. (2019). *Money Magazine*. Obtenido de [www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/cartera-vencida-de-los-bancos-crece-en-2017/246839](http://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/cartera-vencida-de-los-bancos-crece-en-2017/246839)

www.reliabilityweb.com. (2016). *Reliabilityweb*. Obtenido de <https://reliabilityweb.com/sp/articles/entry/los-indicadores-de-gestion>

www.sig.unillanos.edu.co. (2017). *Universidad de los llanos*. Obtenido de <https://sig.unillanos.edu.co/index.php/mejora-continua>

www.slideplayer.es. (2014). *slideplayer*. Obtenido de <https://slideplayer.es/slide/17372/>

www.ucc.edu.co. (2018). *Universidad Cooperativa de Colombia*. Obtenido de <https://www.ucc.edu.co/sistema-gestion-integral/Paginas/sistema-gestion-calidad.aspx>

**Anexos**

1. Procedimiento auditorías internas de calidad Alkomprar
2. Programa de auditoría Alkomprar
3. Plan auditoría de calidad Alkomprar
4. Acta de reunión y cierre auditoría Alkomprar
5. Formato informe de auditoría Alkomprar
6. Cuestionario de diagnóstico empresarial en base al modelo EFQM – Alkomprar
7. Matriz integración normas – lista de chequeo Alkomprar