

**Propuesta de implementación del Sistema de Gestión de Calidad basada en la norma ISO
9001: 2015, para la empresa BIGFOOT COLOMBIA S.A.S.**

Caita Moreno Viviana Katherine
Fonseca Pacheco Bárbara Julieth
Peña Sosa Sandra Patricia

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

**Propuesta de implementación del Sistema de Gestión de Calidad basada en la norma ISO
9001: 2015, para la empresa BIGFOOT COLOMBIA S.A.S.**

Caíta Moreno Viviana Katherine
Fonseca Pacheco Bárbara Julieth
Peña Sosa Sandra Patricia

Director
Camacho Camacho Hernando

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

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

Resumen

En la propuesta de implementación del Sistema de Gestión de Calidad basada en la norma ISO 9001: 2015, para la empresa BIGFOOT COLOMBIA S.A.S., se desarrollaron 9 módulos que se tienen como objetivo brindar a la empresa una solución de mejora continua a sus procesos y un servicio más eficaz y completo a sus partes interesadas. Dentro de los módulos que componen el presente trabajo, están los siguientes: Diseño y gestión de procesos, Neuromarketing, Verificación estratégica de la calidad, Responsabilidad social empresarial, Excelencia Directiva, Calidad Competitividad e innovación, Mejora Continua, Seguimiento y medición de la calidad e Integración de la calidad I y II. Cada módulo contiene un estudio sobre las actividades que realiza la empresa con el fin de fortalecer su actividad y garantizar su permanencia en el mercado. Se considera el SGC como una oportunidad de mejora para la empresa, que puede generar valor agregado a sus clientes, fidelizarlos y conservarlos.

Palabras clave: *Calidad, Mejora Continua, Procesos, Norma.*

Tabla de contenido

Introducción	11
1 Caracterización de la empresa.....	12
1.1 Ubicación	12
1.2 Tamaño de la sede.....	12
1.3 Portafolio de productos	12
1.4 Historia.....	13
1.5 Políticas generales de la empresa	14
1.5.1 Misión.....	14
1.5.2 Visión.....	14
1.5.3 Organigrama.....	14
1.6 Reconocimientos	16
2 Identificación del problema.....	17
2.1 Antecedentes del problema	17
2.2 Descripción.....	18
2.3 Problema.....	19
3 Objetivos	20
3.1 Objetivo general	20
3.2 Objetivos específicos.....	20
4 Justificación.....	21
5 Marco referencial	23
5.1 Antecedentes	23
5.2 Marco teórico	25
5.2.1 Sistema de gestión de la calidad.....	25
5.2.2 Beneficios de implementar un sistema de gestión de la calidad.	25
5.2.3 Normas de la serie ISO 9000.....	26
5.2.4 Norma ISO 9001:2015.	26
5.2.5 Principios de la gestión de la calidad	27
5.3 Marco Legal	27
6 Marco metodológico	28

6.1	Tipo de investigación	28
6.2	Tamaño poblacional	28
6.3	Hipótesis.....	30
6.4	Proceso Metodológico.....	30
6.5	Cronograma.....	32
7	Diseño y Gestión de los procesos.....	34
7.1	Enfoque a procesos.....	34
7.2	Ciclo PHVA	34
7.3	Pensamiento basado en riesgos y/o procesos	35
7.4	Caracterización de procesos	36
7.4.1	¿Qué es un proceso?.....	36
7.4.2	¿Qué es una caracterización de procesos?.....	36
7.4.3	Elementos que conforman la caracterización de procesos.	37
8	Neuromarketing.....	55
8.1	Concepto neuromarketing	55
8.2	Identificación de las P's	55
9	Verificación estratégica de calidad	59
9.1	Antecedentes	59
9.2	Etapas de una auditoria	59
9.2.1	Primera etapa.....	59
9.2.2	Segunda etapa.....	59
9.3	Tipos de auditoria.....	60
9.4	Programa de auditoria.	60
10	Responsabilidad social empresarial	61
10.1	Norma ISO 26000 responsabilidad social	61
10.2	Principios de la ISO 26000.....	61
10.3	Materias fundamentales.....	61
10.4	Beneficios de la norma ISO 26.000 responsabilidad social empresarial	62
10.5	propuestas de responsabilidad social para Bigfoot Colombia.....	63
10.5.1	Propuesta RSE.....	63
11	Excelencia directiva	64

11.1	Introducción	64
11.2	Objetivo.....	64
11.3	Marco Conceptual	64
11.3.1	Modelo EFQM de excelencia.....	64
11.4	Criterios fundamentales del modelo EFQM.....	65
11.4.1	Liderazgo.....	65
11.4.2	Estrategia.....	65
11.4.3	Desarrollo de personas.....	66
11.4.4	Alianzas y recursos.....	66
11.4.5	Procesos.....	66
11.4.6	Resultados en los clientes, personas y sociedad.....	66
11.4.7	Resultados claves.....	67
11.5	Autoevaluación y mejora del rendimiento	67
11.6	Beneficios de utilizar el modelo EFQM.....	67
11.7	Resultados	67
11.8	Conclusiones	68
12	Calidad, competitividad e innovación.....	69
12.1	Calidad	69
12.2	Competitividad.....	69
12.3	Innovación.....	70
13	Mejora continua.....	74
13.1	¿Qué es mejora continua?	74
13.2	Ciclo PHVA	74
13.3	Análisis herramientas estadísticas.....	76
13.3.1	Herramienta 5 por qué.....	76
13.3.2	Diagrama causa – efecto.....	76
13.3.3	Diagrama de Pareto	78
14	Seguimiento y medición de la calidad.....	81
14.1	Introducción	81
14.2	Objetivo general	81
14.3	Seguimiento y medición.....	81

14.4	Mejora de procesos.....	81
14.5	Indicadores	82
14.5.1	Tipos de indicadores.....	82
14.5.2	Criterios de agrupación.	82
14.6	Tablero de Indicadores	83
14.7	Conclusiones del Modulo.....	86
15	Integración de la calidad 1	88
15.1	Introducción	88
15.2	¿Qué es la integración de la calidad?	88
15.3	Modelos de calidad.....	88
15.3.1	Modelo de ISO 9001 versión 2015 – sistemas de gestión de la calidad.	89
15.3.2	Modelo ISO 27000 – Sistemas de gestión de la seguridad de la información.	89
15.3.3	Modelo ISO 14001 versión 2015 – sistema de gestión ambiental	89
15.4	Política integrada de gestión	89
15.4.1	Objetivos de la política integrada de gestión.	90
16	Métodos de integración II	91
16.1	Diagnostico.....	91
16.2	Contexto de la organización.....	91
16.3	Integración.....	92
16.4	Conclusiones del modulo	95
17	Conclusiones	96
18	Recomendaciones.....	97
	Referencias	98

Lista de tablas

Tabla 1 Tamaño poblacional – bigfoot Colombia S.A.S.	28
Tabla 2 Proceso estratégico.....	31
Tabla 3 Cronograma de actividades	33
Tabla 4 Caracterización proceso gerencial.....	39
Tabla 5 Caracterización proceso de marketing	42
Tabla 6 Caracterización proceso de recursos humanos	46
Tabla 7 Caracterización de proceso de logística y distribución	49
Tabla 8 Caracterización proceso contable y financiero	52
Tabla 9 Modelo canvas	72
Tabla 10 Recolección de datos.....	78
Tabla 11 Diagrama de pareto	79
Tabla 12 Tablero de indicadores	83
Tabla 13 Gráfico para identificar el método de integración adecuado	92
Tabla 14 Comunicación	93
Tabla 15 Información documentada SIG	94

Lista de figuras

Figura 1 Página oficina Dafiti Colombia SAS.....	13
Figura 2 Organigrama Bigfoot Colombia S.A.S.	15
Figura 3 Representación esquemática de los elementos de un proceso	34
Figura 4 Ciclo PHVA	35
Figura 5 Entrada y salida de procesos	36
Figura 6 Mapa de procesos, elaboración propia.....	38
Figura 7 Esquema de las 7 materias fundamentales en la Norma ISO 26.000.	62
Figura 8 Matriz DOFA – Bigfoot Colombia SAS.....	63
Figura 9 Esquema del modelo EFQM.....	65
Figura 10 Propuesta de valor.....	73
Figura 11 Ciclo PHVA Bigfoot Colombia SAS.....	75
Figura 12 Diagrama causa efecto	77
Figura 13 Grafico de pareto	79

Lista de anexos

Anexo No. 1 Marco legal	
Anexo No. 2 Programa de auditoria	
Anexo No. 3 Propuesta de responsabilidad social empresarial	
Anexo No. 4 Aplicación modelo EFQM	
Anexo No. 5 Sistema integrado de gestión	

Introducción

Este trabajo es desarrollado con el fin de diseñar el sistema de gerenciamiento de la calidad de manera práctica para Bigfoot Colombia S.A.S., teniendo como modelo de gestión la norma de Calidad ISO 9001:2015., inicialmente desarrollaremos una planeación para llevar a cabo de manera correcta las pautas que la norma de calidad lo solicita. Es necesario estar en constante búsqueda del mejoramiento de la gestión de calidad, es por ende la necesidad de seguir el modelo de la norma para llevar como principio la organización, es a partir de allí que surgirá la determinación de los procesos.

Al momento de la implementación de esta norma internacional, las compañías buscan aumentar de manera sostenible el éxito, donde establecido como primer enfoque el cliente, proporcionar la confianza que la organización pueda proveer, aumentar la comunicación desarrollando un vocabulario que permita mayor comprensión entre las dos partes (9000:2015, s.f.), según lo plantea en la ISO 9000:2015 donde describe de manera más explícita los términos y definiciones que se utilizarán en la implementación de la ISO 9001:2015.

A partir de los conocimientos adquiridos en la Especialización en Gerencia de la calidad, planteamos desarrollar cada uno de ellos en el Modelo de gestión de calidad para Bigfoot Colombia S.A.S., teniendo en cuenta que, con el apoyo de la dirección, y basándonos en que la información suministrada y autorizada, nos permita, partiendo de la academia, elaborar un sistema de gestión de la calidad, donde así mismo se proponga como modelo y se realice su aplicación.

Se asume el compromiso de demostrar liderazgo frente al sistema de gestión de calidad, con responsabilidad y asegurando que se puedan definir políticas de calidad y objetivos de la calidad, de manera que sean relacionados con el entorno de Bigfoot Colombia de manera estratégica, el desarrollo de este proyecto puede ayudar a dar una perspectiva de su desempeño en los procesos y permitir una retroalimentación continua de cada uno de los procesos.

1 Caracterización de la empresa

1.1 Ubicación

Bigfoot Colombia SAS empresa registrada bajo la marca Dafiti Colombia, es una empresa dedicada a la venta de productos y accesorios a través de su página web y aplicación móvil. Actualmente cuenta con 2 sedes, la sede administrativa donde se desarrollan todos los procesos internos y el centro de distribución donde se almacenan y despachan los productos. La oficina administrativa se encuentra ubicada en la Calle 100 # 13 – 21 y la oficina operativa en la Autopista Medellín Km 7 Celta Trade Park.

1.2 Tamaño de la Sede

La oficina Administrativa de Bigfoot Colombia S.A.S., se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, cuenta con las instalaciones adecuadas para 65 trabajadores, esta sede se encuentra conformada por el departamento de Finanzas, Compras, Recursos Humanos, Marketing, Marketplace, Gerencia. Adicionalmente cuenta con zonas de diversión, como, camas para que los colaboradores puedan descansar, mesas de Ping Pong y juegos de Play Station, sala de lectura, esto con el fin que los colaboradores puedan tener espacios de diversión.

Nuestra bodega, se encuentra ubicada en Funza, Cundinamarca, esta bodega cuenta con las instalaciones para 300 trabajadores, en esta sede se encuentran los departamentos de Operaciones, CEDI, Contenido, Centro De Atención Telefónica y Motorizados. Esta sede también cuenta con zonas de diversión como mesas de Ping Pong y Play Station.

1.3 Portafolio de productos

En Bigfoot Colombia S.A.S., se encuentra un amplio portafolio de servicios, ya que cuenta con 400 marcas aliadas; aparte de ofrecerle al cliente la mejor experiencia al comprar en línea, ofrecemos productos para todos los gustos y todas las ocasiones, según las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

En Bigfoot Colombia “Encuentras todo lo que necesitas para tu estilo en pocos clics, las 24 horas y con un servicio de entregas a nivel Nacional. Son más de 400 marcas nacionales e internacionales y 40 mil productos divididos en 5 categorías: ropa, zapatos, accesorios, deportes y belleza” (Dafiti Colombia, 2019).

1.4 Historia

Bigfoot Colombia S.A.S., más conocido como Dafiti, es una empresa que nació en el año 2011, partiendo su vez de un fondo de inversión llamado Rocket Internet, que se dedica a crear proyectos de internet en todo el mundo, se encuentra presente en 50 países con más de 100 iniciativas.

Según Mariano “Bigfoot Colombia S.A.S. como un e-commerce de moda en América Latina, nace en Brasil y un año más tarde se lanza en Argentina y Chile, unos meses más tarde en Colombia y el último en incorporarse fue México”.

Según Mariano “Cuando iniciamos en Chile, como todo emprendimiento, fue paso a paso, haciendo todo a pulmón. Otro hito importante fue a comienzos de 2014, cuando hicimos un cambio importante de la imagen de la empresa”. (América Retail, 2013)



Figura 1 Página oficina Dafiti Colombia SAS. (Dafiti Colombia, 2019)

1.5 Políticas generales de la empresa

1.5.1 Misión.

La Misión según (Dafiti Colombia , 2018), es revolucionar la forma en que las personas adquieren los productos de moda en América Latina, a través de un amplio y unico portafolio en linea.

1.5.2 Visión.

Como visión para Bigfoot Colombia S.A.S. se enfoca en ser la tienda online de moda y de estilo favorita en América Latina. (Dafiti Colombia , 2018).

1.5.3 Organigrama.

El organigrama de Bigfoot Colombia S.A.S. es:

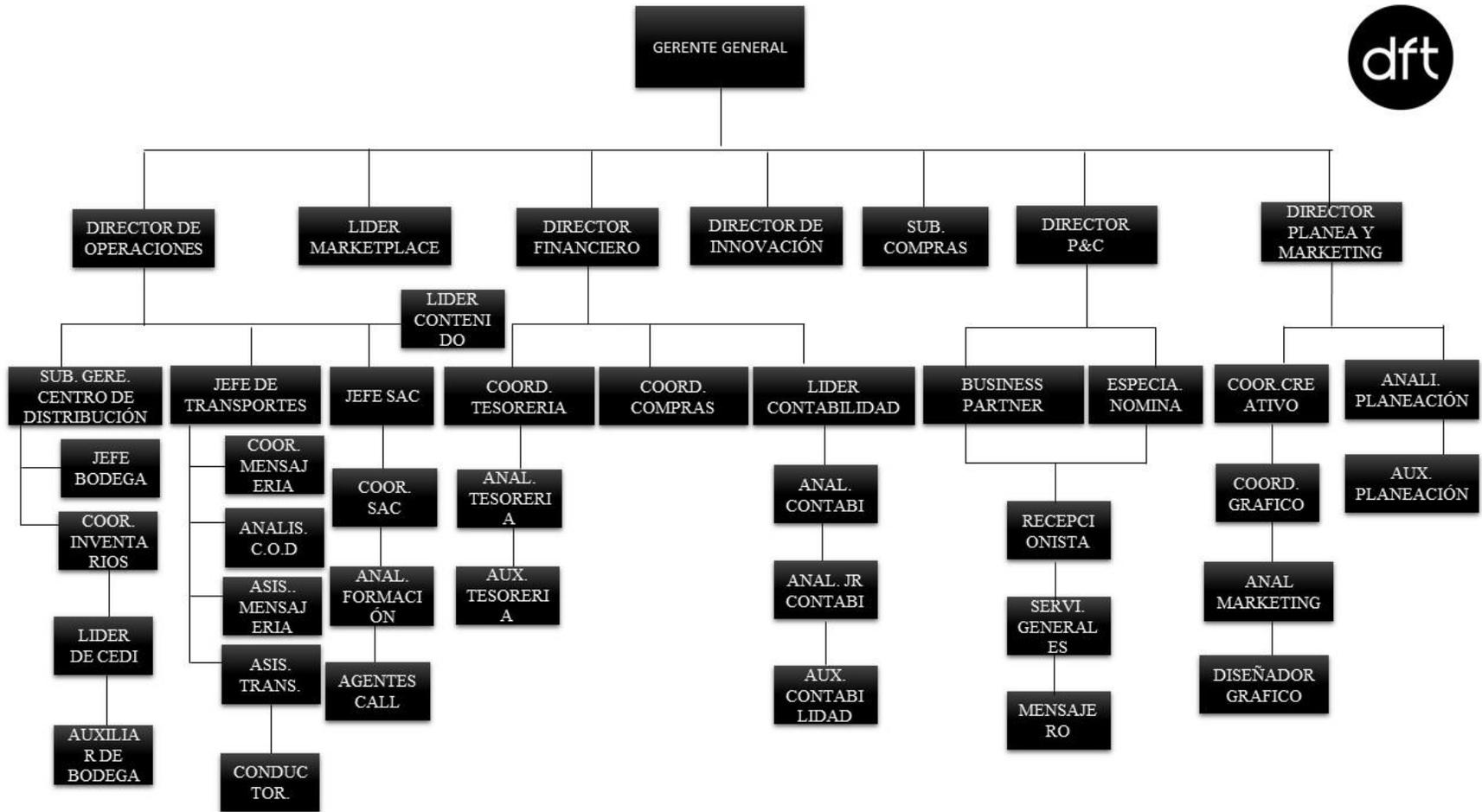


Figura 2 Organigrama Bigfoot Colombia S.A.S. (Dafiti Colombia, 2019)

1.6 Reconocimientos

Bigfoot Colombia S.A.S. ha tenido los siguientes reconocimientos:

- Ecommerce Award, Bogotá 30 de agosto de 2012
- Ecommerce Award, Bogotá 3 y 4 de diciembre 2013
- Eawards, Bogotá 2015
- Brandófono Festival Publicitario, Bogotá septiembre 2017

2 Identificación del problema

2.1 Antecedentes del problema

Según el Espectador se afirma que “Este sector, de acuerdo con el estudio de e-Commerce Transfronterizo, supondrá en ventas a nivel mundial, 3.4 billones de dólares para el 2019 y moverá 900 mil millones de dólares de gastos en compras transfronterizas para el 2020, lo que representará cinco veces más que el año 2015.” (Espectador, 2018).

Las ventas online son una tendencia comercial gradual y por supuesto, quienes primero han visto los enormes aspectos que se abren son los almacenes de venta al detal. Las principales marcas brindan su tienda web como opción de compra para facilitar la vida de sus clientes, en efecto, para los consumidores de las Generación X y Millennials, puesto que son digitales y sin mucho tiempo para desplazamientos y la compra online es fuertemente atractiva.

En relación a la expansion organizacional, Colombia ocupa un lugar importante en el comercio electrónico de America Latina, puesto que se encuentra en el tercer lugar, antecedido por Chile y Brasil, con mucho más crecimiento e influencia en este segmento de la economía.

Para el Ministerio de las TIC en Colombia, la relación entre la empresa y el cliente se da por medio de aplicaciones en línea, ha mejorado debido a que el 61.4 % de la población colombiana tiene en sus hogares acceso a Internet. De igual manera, el comercio electrónico ha logrado fortalecerse , debido al movimiento de la región en la implementación de una normatividad ampliamente relacionada con el comercio electrónico, la Ley 527 de 1999, que ha promocionado, originado y consolidado el sector, con iniciativas como la firma electrónica y el principio de equivalencia funcional. (Espectador, 2018)

Para Daniel Camacho (Executive Manager de IT en Michel Page Colombia) firma de reclutamiento que más perfiles específicos ubica en el mercado (Camacho, 2018) , en el momento hay dos tipos de comercio electrónico:

Según business to bussines “Se enfoca en redes privadas de Internet que se conectan a través de plataformas propias de las organizaciones, optimizando procesos como el ahorro de tiempo en actividades comerciales, disminución de costos y reducción de tiempos de pedido y entrega.” (Camacho, 2018)

Según Bussines to Consumer: “Se encamina al consumidor final y brinda importantes ventajas para las empresas, debido a que le permite ingresar a un mercado mayor, la mejora en el servicio

al cliente y la comprensión del consumidor gracias a la interacción que hacen con este.”

(Camacho, 2018)

Por otro lado, los compradores virtuales tienen claras sus posibilidades en cuanto aceptan pasar su tarjeta para terminar su proceso de compra: esperan cumplimiento en las promesas de ventas entregas oportunas, completas y en perfecto estado, respuestas inmediatas a sus insatisfacciones, decisiones que les colmen sus deseos y en el eventual caso de no poder cumplirlas, ofrecerles alguna opción creativa que los sorprenda.

El comercio electrónico dejó de ser una tendencia para convertirse en un canal. “Hoy, el mundo se está inclinando hacia los Marketplaces, en los que se profundizan las ventas por catálogo online” (Pueyrredón, 2018)

Las tiendas online exitosas en el mundo se edifican a partir del cliente, la búsqueda indestructible de su satisfacción, la generación de experiencias notables que los sorprendan, agentes de servicio al cliente con capacidad de decisión y la rapidez en la conclusión de los casos que se abran, pero con una situación, lograr siempre la plena satisfacción del cliente para que regrese.

2.2 Descripción

Debido a que se identifica la falta de implementación de un sistema de gestión de la calidad, la empresa Bigfoot Colombia S.A.S. se ve en la necesidad de certificarse en la norma ISO 9001/2015, ya que mediante las ventajas y beneficios que se obtienen al tener una certificación de calidad, se pueden llegar a formar nuevas y mejores alianzas estratégicas con diferentes empresas de diferentes sectores que ayudaran a mejorar sus resultados.

Dentro de sus propósitos a mediano y largo plazo Bigfoot Colombia S.A.S. tiene contemplado especialmente buscar diferentes opciones de sostenibilidad y de mejora continua del servicio que brinda, es por esto por lo que la importancia de implementar este sistema de gestión de la calidad radica en el cumplimiento con los clientes, satisfaciendo las exigencias y brindándoles la seguridad que ellos requieren.

La implementación de esta norma procura que la organización cuente con procesos generalizados y claros, para que tanto como el cliente interno como externo, logren identificar con claridad y facilidad cada una de las actividades de los procesos dentro de la organización, si se estandariza y se lleva a cabo las personas verán la importancia y la beneficio que esto generara

a la organización y beneficiara a que todos los documentos previstos en la norma se mantengan actualizados.

2.3 Problema

¿Cómo plantear la estructura de un Sistema de Gestión de Calidad basada en la norma ISO 9001:2015 para la empresa Bigfoot Colombia S.A.S.?

3 Objetivos

3.1 Objetivo general

Proponer un Sistema de Gestión de calidad de acuerdo con la Norma ISO 9001 versión 2015, que permita instaurar el grado de cumplimiento y calidad del servicio que brinda la empresa Bigfoot Colombia S.A.S.

3.2 Objetivos específicos

- Diseñar estrategias de calidad para 5 procesos seleccionados de Bigfoot Colombia S.A.S.
- Identificar las necesidades, expectativas y requisitos de los clientes y las partes interesadas por medio del sistema de gestión de calidad.
- Caracterizar los procesos seleccionados y generar propuestas de mejora continua según los requisitos de la norma ISO 9001:2015.

4 Justificación

A través del concepto de gestión de la calidad, surge la necesidad de entender el por qué Bigfoot Colombia S.A.S. requiere una propuesta de implementación de un sistema de gestión de calidad. Inicialmente se elige una organización legalmente constituida, en este caso, Bigfoot Colombia S.A.S.. A partir de los conocimientos obtenidos, se inicia un proceso de indagación, e investigación, donde se trata de conocer el tipo de empresa, a que se dedica, como está organizada, datos cualitativos y cuantitativos que permitirán comprender, analizar y documentar los procesos gerenciales, misionales y operativos.

Al elegir el modelo de referencia para la organización, sea el más indicado para identificar el problema generado por la ausencia de calidad en la gestión de sus procesos se deben tener en cuenta valores, como por ejemplo, el del modelo Baldrige (Baldrige National Quality Program, s.f.): Liderazgo, proyección estratégica, enfoque al cliente, información y análisis, enfoque al recurso humano, proceso administrativo, y resultados del negocio, (Cubino, s.f.) un modelo que recoge como principales actores, los principios fundamentales en el desarrollo de gestión de la calidad.

Tomando como base estos Principios, el objetivo es identificar el problema que surge a partir de indagaciones que se realizaran en el proceso de investigación y en el momento de la compilación de la información seleccionar aquello requiera ajustarse y Re direccionarse para su mejoramiento.

Sin embargo, en el desarrollo de este proyecto y en la búsqueda del mejoramiento de la calidad, se requieren de instrumentos para que sean de apoyo, como por ejemplo una metodología que nos puede enfocar hacia la productividad, permitiendo identificar principales problemáticas que impiden a la organización asignar eficientemente los recursos y maximizar el bienestar social. (Planeacion, 2016)

Según el Conpes (Consejo Nacional de Política Económica y Social), El crecimiento económico a largo plazo se fundamenta en el aumento de la productividad, sobre la que predominan tres aspectos fundamentales: competitividad, productividad e innovación. Para ello se ha establecido, “tres principales causas determinantes que en los últimos años han sido bajado el crecimiento de la productividad, la primera de ellas es la presencia de fallas en el mercado o de gobierno que impiden a las unidades fabricantes elaborar las operaciones necesarias para

desarrollar su productividad, de tal manera que despojan el crecimiento de la productividad incorporada a la economía. La segunda es la baja en el número de actividades económicas y productos en lo que el país es competitivo, fundamentalmente con el número de productos sofisticados que son producidos y exportados por Colombia. Y como tercera causa es la presencia de fallas en la articulación entre el Gobierno Nacional y los Gobiernos regionales del sector público y privado, es decir la falta de responsabilidades de cada actor y la difícil coordinación conceptual y operativa entre ellos, ha generado ineficiencias y ausencia de foco en la definición de los programas cuya intención es aumentar la productividad”. (CONPES 3866, 2019).

Con lo anterior, es importante indicar que las nuevas tendencias en el mercado como lo son las compras en línea han sido en Colombia para los últimos 3 años el aumento en el comercio electrónico, presentando un aumento del 64%, según el reporte del ‘E-commerce en Colombia 2017, cerca de un 28%, el sector de entretenimiento, turismo y esparcimiento, es el que más se ha beneficiado seguido de la venta de ropa y accesorios con un 19.72% y las tiendas por departamentos y mayoristas con un 12.69%, ha sido un crecimiento reconocido dentro de este nuevo mercado, por lo que es importante hacer énfasis en el control y mejoramiento de las empresas que manejan este tipo de servicio On Line y aún más importante darle enfoque a los procesos de calidad.

5 Marco referencial

5.1 Antecedentes

El fortalecimiento de la calidad ocupa un gran lugar dentro de los procesos y cultura organizacional de las empresas, a raíz de esto se han realizado varios estudios que reflejan las diversas características de este modelo. A continuación, se presentan los siguientes estudios:

Trabajo de grado realizado por los estudiantes Juan David Méndez Gómez y Nicolas Avella Acuña de la facultad de Ingeniería de la Pontificia Universidad Javeriana, titulado “*Diseño del sistema de gestión de la calidad basado en los requisitos de la norma ISO 9001:2008 para la empresa Dicomtelsa*” . (Juan David Mendez, Nicolas Avella, 2009) en el cual se plantea diseñar un sistema de gestión de calidad basado en la Norma Iso 9001: 2008 para la empresa Dicomtelsa. En su momento basado en un enfoque a procesos, y en un mediano plazo lograr implementar y obtener su correspondiente certificación de calidad, como principal objetivo la satisfacción de las necesidades de las partes interesadas y la mejora continua.

Para el desarrollo de este proyecto se hizo uso de una técnica cuantitativa de estadística ya que esta se enfoca en aspectos comunes y cambios en los mismos y sus perturbaciones. Al completarse el diagnóstico inicial, se logran identificar las posibles debilidades que tiene la organización y así con el fin de controlar los riesgos, lograr llevar a cabo el diseño del sistema de gestión de la calidad basado en la Norma Iso 9001: 2008 de Calidad (Juan David Mendez, Nicolas Avella, 2009).

Título: Propuesta para la implementación del sistema de gestión de la calidad en bogotana de bolsas.

Autor: Alexander Cely Silva y Luz Stella Fandiño

Año: 2017

Resumen: El objetivo de este trabajo es dar a conocer el impacto que tendrá la aplicación del SGC basado en la norma ISO 9001-2015 en Bogotana de Bolsas, microempresa ubicada en la ciudad de Bogotá, cuya actividad es la elaboración fabricación, venta y comercialización de bolsas plásticas y bolsas metalizadas para empaque de alimentos. Este proyecto utilizó una metodología basada en el método histórico, debido a su direccionamiento se tuvo en cuenta la trazabilidad de los aspectos relacionados con la calidad a lo largo del tiempo de creación y existencia de la empresa. Otro método utilizado fue la observación, se utilizó en el análisis de los

cargos, el cual se realiza una observación al trabajador en pleno desarrollo de sus actividades. De tal manera que se identificaron los procesos misionales, estratégicos y de apoyo como base para establecer las políticas y los objetivos estratégicos que le permitan un adecuado direccionamiento estratégico, y por ende la integración del SGC, permitiendo a Bogotana de Bolsas organizar eficazmente sus procesos, eliminando problemas, reduciendo costos y mejorando el clima organizacional a través de las buenas prácticas y con lo anterior establecerse como ventaja competitiva frente a empresas del mismo sector. (Cely Silva, 2018).

“Apoyo a la implementación del sistema de gestión de calidad Iso 9001: 2008 fundación desayunitos- año 2015” un proyecto realizado por el estudiante Michael Andres Silva Alfonso, en el cual identificó la necesidad de implementar adecuadamente un sistema de gestión de calidad, que le permita ofrecer un servicio con altos estándares enfocado principalmente a la satisfacción del cliente, cumpliendo a cabalidad con su misión y razón de ser. Se utilizó la metodología cualitativa mediante la cual se hizo una observación directa, para conocer las ventajas y la mejor manera de socializar el SGC teniendo en cuenta las personas que hacen parte de la fundación y cualitativa dando una apreciación propia en los elementos de control y revisión que se harán, tales como, auditorías internas, encuestas y/o evaluaciones, para tener conocimiento de cómo se encuentra la fundación frente al conocimiento general de la norma. Como resultado se revisaron todos los procedimientos y documentación existente del sistema, logrando identificar algunos faltantes y aspectos a mejorar. (Alfonso, 2015)

Se elaboró un proyecto de grado para aplicar al título de ingeniero Industrial titulado ***“Análisis de la implementación de un sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001 versión 2015 en la empresa totality services S.A.S.”*** realizado por Juan David Cañas Roa, estudiante de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, por la cual se pretende evidenciar por medio de la ejecución de la norma internacional ISO 9001:2015, su idoneidad y competencia para la prestación de su servicio a pesar de los costos económicos y los sacrificios organizacionales generados al buscar una certificación. Se realizó la aplicación de la metodología DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar, Controlar) mediante una práctica laboral se inició la recolección y estudio de los datos que permitieron identificar las características, deficiencias y oportunidades de mejora, con el fin de analizar la implementación de un SGC bajo la norma ISO 9001: 2015. Como resultado se llegó a la conclusión de que la empresa no aplica con los requisitos establecidos por la norma NTC ISO 9001:2015 (Roa, 2018).

“Diseño de un sistema de Gestión de Calidad (SGC) con la norma ISO 9001:2015 para el área de tecnologías de la información de la Universidad Politécnica Salesiana” proyecto ejecutado por Fernando Narvaez Ruiz, Abril de 2016, con el propósito de establecer un diseño del SGC en el área de TICS de la UPS, el cual de paso a responder eficientemente de acuerdo a objetivos estratégicos de la Universidad, a cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2015 con el fin de mejorar la calidad del soporte y apoyo tecnológico. Se desarrolla bajo la metodología con enfoque a procesos y en la etapa del ciclo PHVA de Deming la cual es una opción mas cercana al desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad y que puede ser aplicado a cualquier organización. Se concluye que la determinación de los tres factores clave como procesos, procedimientos e instructivos que permiten al área de tecnologías de la información disminuir la indecisión en cuanto a las actividades e inversiones en materias de servicios informáticos de la Universidad, adicional mediante la adopción de una norma internacional como la ISO 9001:2015 se ha obtenido la identificación de errores y dificultades que, en el transcurso de la construcción de SGC de TI, ha propiciado buscar y establecer alternativas de solución. (Ruiz, 2016)

5.2 Marco teórico

5.2.1 Sistema de gestión de la calidad.

Un Sistema de Gestión de Calidad según López “Es una estructura organizada que incluye la definición de responsabilidades, de procedimientos, de procesos, y de los recursos que se necesitan para su apropiada realización” (Lopez, 2006). De igual manera para Lopez que indica que “Los sistemas de calidad se pueden emplear en cualquier tipo de organización, puede ser desde una industria, mediana o pequeña empresa familiar además de organizaciones sin animo de lucro. Con el tiempo se ha dado supremamente la importancia a la implementación para obtener por consiguiente la certificación, de tal manera que para las empresas se ha transformado en un valor agregado muy importante actualmente en mercado global” (Lopez, 2006).

5.2.2 Beneficios de implementar un sistema de gestión de la calidad.

Para una organización la ejecución del SGC puede representar lo siguientes beneficios:

- Aumento de la calidad del producto

- Baja en rechazos y eficacia en el mantenimiento
- Disminución de costos.
- Integración de todas las áreas de la empresa
- Satisfacción de las partes interesadas
- Impacto externo positivo de la organización
- Mayor competitividad
- Posicionamiento en el mercado.

5.2.3 Normas de la serie ISO 9000.

La composición de la Norma ISO 9000 se define como un conjunto de normas y directrices Internacionales que permite la implementación del SGC en cualquier tipo de organización, estas se integran por tres documentos básicos:

- ISO 9000 Conceptos y vocabulario: Describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y explica la terminología . (Lopez, 2006).
- ISO 9001 Requisitos: Especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad, los cuales son aplicables a toda organización. (Lopez, 2006).
- ISO 9004 Guía para llevar a cabo la mejora: el cual suministra pautas que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. (Lopez, 2006).

5.2.4 Norma ISO 9001:2015.

La ISO 9001 es una norma compuesta por una serie de sistemas de gestión de la calidad (SGC) reconocida a nivel mundial, puede decirse que es un referente global en SGC, certificando a más de un millón de organizaciones en todo el mundo independientemente de su tamaño y ubicación geográfica. Una de sus principales fortalezas es su gran atractivo para todo tipo de organizaciones.

Teniendo en cuenta que es necesario que todas las empresas cuenten con un SGC que le permita estar en mejora continua para poder satisfacer los requerimientos de las partes interesadas. Para alcanzar los objetivos de la organización es necesario la implementación de procesos, que estén acorde a las necesidades del cliente.

5.2.5 Principios de la gestión de la calidad

La NTC ISO 9001:2015 está integrada por siete principios fundamentales los cuales se describen a continuación:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Compromiso de las personas:
- Enfoque a procesos
- Mejora
- Toma de decisiones basada en la evidencia
- Gestión de las relaciones

5.3 Marco Legal

En el Anexo No. 1, se encuentra la tabla de Marco Legal, en el cual se evidencia las Normas, Decretos y Leyes que le rigen a Bigfoot Colombia SAS.

6 Marco metodológico

6.1 Tipo de investigación

Para la actual investigación se implementó un tipo de investigación proyectiva. Según (Hurtado, 2000) “consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras”.

6.2 Tamaño poblacional

En Bigfoot Colombia SAS., actualmente se tiene un total de 80 cargos y cuenta con aproximadamente 229 trabajadores, los cargos de la organización y la cantidad de personas que laboran en dichos cargos se verán reflejados a continuación:

Tabla 1

Tamaño poblacional – Bigfoot Colombia SAS

Ítem No.	Nombre del cargo	No. de personas en el cargo
1	Asistente Ejecutiva	1
2	Director Financiero	1
3	Director Operativo	1
4	Director General	1
5	Agente Call Center	34
6	Analista de formación y calidad SAC	1
7	Controller	1
8	Jefe de servicio al cliente	1
9	Mensajero motorizado	50
10	Analista C.O.D	1
11	Asistente de Transportes	2
12	Conductor	1
13	Jefe de transportes	1
14	Coordinador de mensajería	1
15	Asistente de Fotografía	2
16	Asistente de alistamiento	2
17	Diseñador Grafico	8

18	Redactor de Catalogo	3
19	Asistente de Moda	1
20	Fotógrafo	3
21	Jefe de contenido	1
22	Aprendiz finanzas	1
23	Auxiliar de tesorería	2
24	Auxiliar contable	1
25	Analista junior de contabilidad	1
26	Analista junior de tesorería	1
27	Coordinador de compras y control interno	1
28	Analista senior de contabilidad	1
29	Coordinador de costos e inventarios	1
30	Coordinador de tesorería	1
31	Contadora	1
32	Coordinador Financiero	1
33	Controller financiero	1
34	Aprendiz etapa lectiva	2
35	Auxiliar servicios generales	4
36	Recepcionista	1
37	Analista contratación y nomina	1
38	HR Business Partner	2
39	Coordinador de contratación y nomina	1
40	Head of people and culture	1
41	Asistente de soporte IT	1
42	BI Assistant	1
43	Analista Buisness Intelligence	1
44	Especialista de desarrollo IT	1
45	Asistente Junior de soporte IT	1
46	lead developer	1
47	Product manager	1
48	head of IT & Automatization	1
49	Director de innovación	1
50	Analista de Marketing	1
51	Especialista Bussines intelligence	1
52	Especialista de pricing y merchandising	1
53	Analista de planeación	1
54	Coordinador creativo	1
55	Head of marketing	1
56	Partner service manager	1

57	Aprendiz marketplace - etapa lectiva	1
58	Analista de experiencia marketplace	1
59	Analista Marketplace	1
60	Coordinador de cuentas clave	1
61	Administradora de cuentas clave	1
62	Ejecutivo de cuentas clave	3
63	Head Marketplace	1
64	Auxiliar de bodega	40
65	Aprendiz compras - Etapa lectiva	1
66	Auxiliar planeación	1
67	Asistente operativa de compras	2
68	Asistente de compras	4
69	Compradora vestuario	1
70	Compradora accesorios	1
71	Subgerente de planeación	1
72	Subgerente de compras indumentaria	1
73	Subgerente de compras de calzado y accesorios	1
74	Subgerente de compras deportes	1
75	Líder de bodega	3
76	Coordinador de bodega	1
77	Coordinador de inventarios	1
78	Jefe de Bodega	1
79	Jefe de Cedi	1
80	Subgerente de distribución	1
	TOTAL, EMPLEADOS	229

Fuente: Bigfoot Colombia, 2019

6.3 Hipótesis

La Norma ISO 9001:2015 presenta una metodología adecuada de gestión de calidad para el mejoramiento de los procesos en una organización.

6.4 Proceso Metodológico

Para el desarrollo de este proyecto se planea seguir un proceso ordenado y coherente, por el que se tienen en cuenta herramientas de recolección de información como cuantitativos tales como: la encuesta, entrevista, observación, diagrama de flujo y como complemento el diccionario de datos y cualitativos como; documentos y registros, y observación periférica y directa.

Inicialmente para hacer un contexto más amplio de la organización realizamos una verificación de la información relacionada con el SGC, a partir de la información que nos provee Bigfoot Colombia, conllevándonos a identificar la ausencia de SGC dentro de la misma, de aquí empiezan a surgir preguntas que su vez nos llevan a la elaboración de entrevistas con el fin de obtener más información para la propuesta de implementación.

De acuerdo con los objetivos, al identificar los procesos a evaluar se plantean indicadores que nos permitirán medir y hacer seguimiento a puntos clave del proyecto. De tal manera que Bigfoot Colombia S.A.S. como una empresa de comercio electrónico, por medio de las herramientas de recolección de información y haciendo uso de ellas podemos conocer por ejemplo con encuestas el nivel de satisfacción del cliente, por medio de observación cualitativa y cuantitativa. que nos permitirán medir y hacer seguimiento a puntos clave del proyecto.

Tabla 2

Proceso estratégico

Variables	Sistematización	Objetivos específicos	Proceso metodológico	Instrumentos para recolección de información
Estado de la organización	Manual y electrónicamente	Conocer la empresa	Políticas de la empresa, manual de calidad, entrevistas a personal de la organización	Entrevistas, observación, Revisión documental
Norma Legal a aplicar	Manualmente, y electrónicamente	Seleccionar la Norma de gestión de Calidad como guía.	Norma ISO 9001:2015, principios	Revisión Documental
Tipos de Procesos	Manual, electrónicamente	Identificar los procesos a evaluar	Definición de procesos	Observación, y revisión documental
Mapa de Procesos	Manual, electrónicamente	Elaborar mapa de procesos de BigFoot Colombia S.A.S.	Clasificar los procesos entre: gerenciales operativos y de apoyo.	Observación, y revisión documental

Selección de procesos	Manual, electrónicamente	Elaborar objetivos de cada proceso: Gerencial, Marketing, Recursos Humanos, Logística y Distribución y Contable y Financiero	Planteamiento de objetivos de acuerdo con cada proceso	Entrevistas, Observación, y revisión documental
Selección de procesos	Manual, electrónicamente	Documentar los procesos y sus actividades	Identificación de actividades de cada uno de los procesos	Entrevistas, Observación, y revisión documental
Recolección de Información	Manual, electrónicamente	Recopilar la información necesaria para la elaboración de indicadores	Tener en cuenta que información es relevante para obtener información adecuada.	Entrevistas, encuestas, Observación, y revisión documental
Indicadores	Manual, electrónicamente	Elaborar indicadores de rendimiento en cada proceso	De acuerdo con los objetivos, elaborar indicadores que reflejen los puntos a mejorar en cada proceso	Entrevistas, encuestas, Observación, y revisión documental
Análisis de la información	Manual, electrónicamente	Identificar los riesgos y errores de cada proceso	Con los resultados obtenidos, establecer los principales riesgos y errores de cada	Observación, y revisión documental
Resultados	Manual, electrónicamente	Plantear mejoras en los procesos teniendo en cuenta la Norma ISO 9001:2015	Basados en la Norma realizar actividades de mejora continua en cada proceso seleccionado	Entrevistas, encuestas, Observación, y revisión documental

Fuente: Elaboración propia, con información de Bigfoot Colombia, 2019.

6.5 Cronograma

A continuación, se presenta el cronograma de actividades que se realizó para la elaboración del Sistema de Gestión de Calidad, para la empresa Bigfoot Colombia SAS.

Tabla 3

Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA GENERAL DE ACTIVIDADES											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Reconocimiento de la organización, verificación de información SGC	■	■										
Identificación de ausencia del SGC, Revisión de documentos y registros			■	■								
Encuestas satisfacción cliente y entrevistas					■	■						
Elaboración de indicadores y sistema de gestión de Calidad Bifoot Colombia							■	■				
Revisión de resultados y acciones de mejora									■	■		
Seguimiento y encuesta de satisfacción											■	■

Fuente: Elaboración propia, 2019

7 Diseño y Gestión de los procesos

7.1 Enfoque a procesos

En el enfoque basado en procesos de acuerdo con la Norma, se orienta al mejoramiento de la eficiencia y la eficacia de la organización, esto de acuerdo con los objetivos inicialmente planteados y principalmente satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas. A continuación se encontrará la representación gráfica del funcionamiento de los elementos de un proceso.



Figura 3 Representación esquemática de los elementos de un proceso (ISO N. , 2015)

7.2 Ciclo PHVA

Se establece para el Ciclo Phva una teoría según el cual, “El norteamericano Edward Deming quien desarrolló ideas para el desarrollo de la teoría de la calidad, propone este ciclo como un instrumento que permite la mejora continua, de tal manera que plantea una serie de actividades para el mejoramiento, por el cual comienza con un estudio de la situación actual, durante el cual se reúnen los datos que van a usarse en la formulación del plan para el mejoramiento. Una vez que este plan ha sido terminado, es ejecutado. Después de eso, se revisa la ejecución para ver si se han producido los mejoramientos anticipados.” (Colorado, 2009).

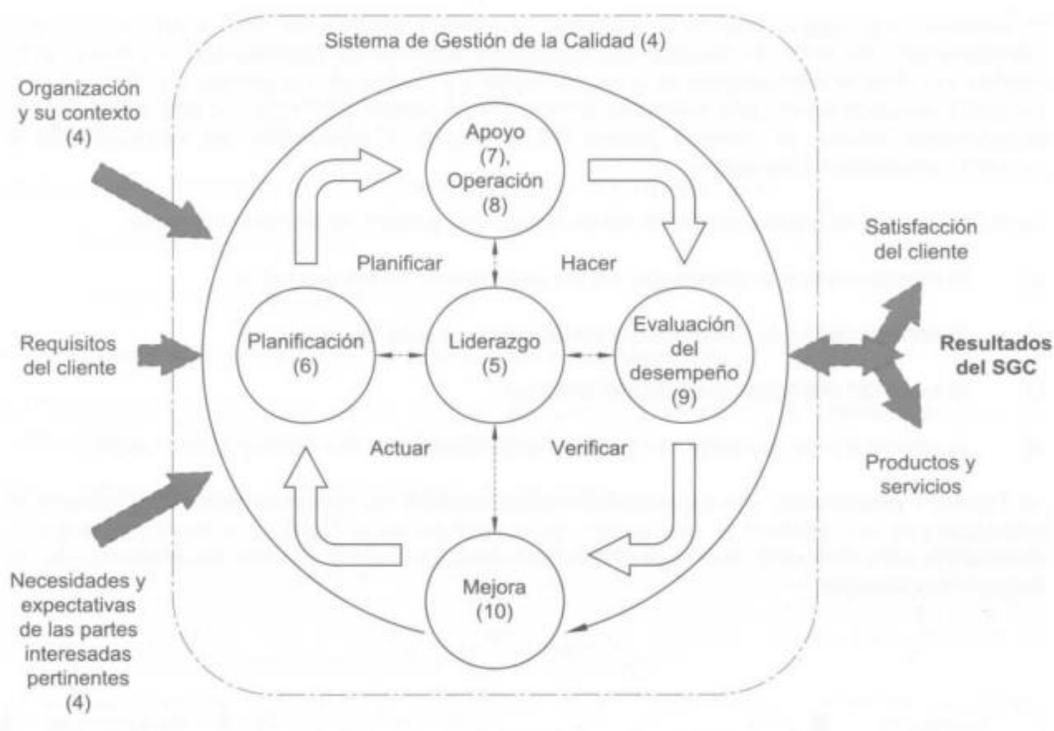


Figura 4 Ciclo PHVA (ISO N. , 2015)

El Ciclo PHVA, es una herramienta de mejoramiento continuo, esta herramienta es utilizada Por los Sistemas de Gestión , su objetivo principal es permitirle a la organización una mejora integral en cuanto a competitividad, de los productos que ofrece la empresa, mejorando la calidad, permitiéndole mayor participación en el mercado, optimizando costos y rentabilidad.

7.3 Pensamiento basado en riesgos y/o procesos

En la norma NTC 9001.2015, la identificación y definición de riesgos es un requisito, en el que en la etapa de planeación la empresa debe identificar los riesgos y oportunidades que puedan presentarse, adicionalmente la organización debe plantear medidas preventivas y correctivas para estos riesgos.

7.4 Caracterización de procesos

7.4.1 ¿Qué es un proceso?

Se define como una serie de actividades que están conexas o que interactúan para generar valor; por el que transforman elementos de entrada en resultados, a este conjunto de procesos se les llama macroprocesos. (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2015)



Figura 5 Entrada y salida de procesos. (Bogotá, 2015)

Tipo de procesos

- Procesos estratégicos: Procesos referentes a políticas y estrategias, fijación de objetivos, disponibilidad de recursos y revisión por la dirección estratégica.
- Procesos misionales: Son aquellos que proporciona a la organización en el cumplimiento de su objeto social.
- Procesos de soporte: Son aquellos utilizados para el suministro de recursos necesarios para procesos estratégicos, misionales, análisis y mejora.

Estos procesos se reflejan en el mapa de procesos de cada organización.

7.4.2 ¿Qué es una caracterización de procesos?

Este documento describe de manera específica el objetivo de cada proceso al igual que su alcance, también menciona los elementos de entrada (proveedores), actividades de transformación de acuerdo con el ciclo PHVA, las salidas y los clientes.

(Alcaldía Mayor de Bogotá, 2015)

7.4.3 Elementos que conforman la caracterización de procesos.

La caracterización de procesos lo conforma una serie de elementos que se mencionarán a continuación:

- Objetivo del proceso: Meta a alcanzar, que se puede obtener en un periodo de tiempo determinado, este debe ser medible, claro y observables.
- Alcance de proceso: Se determina los límites del proceso.
- Líder del proceso: Responsable de la implementación y mejora.
- Proveedor: Es aquella organización o persona que suministra un producto o servicio
- Entrada: Elementos de insumo que transforma el proceso para generar un producto
- Actividades: Desarrollo del proceso para en el que se transforman elementos de entrada en elementos de salida.
- Salida: Resultado de un proceso
- Cliente: Organización o persona que recibe el producto final



Figura 6 Mapa de procesos

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 4

Caracterización proceso Gerencial

	Caracterización Proceso Gerencial	

Objetivo del proceso	Planear, dirigir y controlar estratégicamente la organización, garantizando los recursos necesarios para su operación, asegurando el mejoramiento continuo en cuanto a calidad y servicio.
Alcance	Todos los niveles de la organización

Proveedor	Entrada	Actividad	Ciclo PHVA	Requisito	Salida	Clientes
Todos los procesos de la compañía	Resultado análisis de contexto Int y Ext Causas Internas Diagnostico Característica producto y servicio Estructura Organizacional	Planeación estratégica Necesidades organizacionales Marco estratégico que regula la compañía Definición de indicadores	P L A N E A R	Calidad 4, 5, 6, 7.5 Tecnologías de la información	Roles, responsabilidad, autoridad SGC Mapa de procesos Diagnóstico Estructura organizacional Programa de auditoria	Todos los procesos de la compañía

	Resultado de Auditoria			Sistema de Gestión Ambiental		
Todos los procesos de la compañía	Actas de reunión Presupuesto	Plan de gestión y resultados Aprobación de recursos Ad. Auditoria Aprobación de Presupuesto Asignación de roles y autoridad Revisión por la dirección Desempeño SCG	H A C E R	7, 8	Informe de auditoria Perfil de cargo	Todos los procesos de la compañía
Todos los procesos de la compañía	Informes Actas	Identificación de no prioridades Medición de eficacia de los procesos de la compañía Resultado de indicadores	V E R I F I	9, 9.1, 9.2, 9.3	Acciones correctivas Planes de acción	Todos los procesos de la compañía

		Cumplimiento de compromisos dirección y grupo primario Cambios direccionamiento estratégico.	C A R			
Gerencia	Formato acciones correctivas	Acciones correctivas	A C T U A R	10, 7.5	Acciones de mejora	Todos los procesos de la compañía

Fuente: Elaboración propia, 2019

Tabla 5

Caracterización proceso de Marketing

	Caracterización Proceso de Marketing	

Objetivo del proceso	Gestionar actividades relacionadas con la promoción y mercadeo de los servicios ofrecidos por Bigfoot Colombia SAS., BIGFOOT COLOMBIA, bajo los parámetros de marce e imagen
Alcance	Inicia con la planeación, promoción de los servicios de la compañía y termina con el posicionamiento de la marca (Dafiti) en el mercado.

Proveedor	Entrada	Actividad	Ciclo PHVA	Requisito	Salida	Clientes
Proceso Gerencial	Misión, visión Objetivos, políticas Proceso Roles y responsabilidades Alcance SGC Riesgos y oportunidades	Realizar la planeación del proceso de marketing	P	4, 5, 6, 7.5	Riesgos y oportunidades Responsabilidades y autoridades Roles Cambios Criterios, métodos Análisis de datos	Proceso de marketing Proceso Gerencial

Tercero - Marketing	Cambios Estudio de mercado	Analizar información del mercado para definir el plan de acción. Restablecer ciclo de ventas para posicionamiento de marca Ejecución de actividades enmarcadas para la ejecución del ciclo de ventas	L A N E A R			
Marketing	Estudio de mercado	Diseñar propuestas para reconocimiento de la compañía Divulgar por los diferentes medios publicidad para la compañía	H A C E R	7, 8	Satisfacción cliente	Proceso Gerencial

Producción Recursos Humanos Compras Producción Gestión Gerencial	Realizar y evaluar satisfacción del cliente Resultados satisfacción del cliente Datos de proceso Resultado riesgos y oportunidades Resultado revisión por la dirección	Analizar la información	V E R I F I C A R	9,9.1, 9.2, 9.3	Planes de mejora	Direccionamiento Gerencial Recursos Humanos
Marketing	Reporte de indicadores	Seguimiento y medición de procesos				

Proceso Gerencial	Plan de mejora aprobado	Implementación plan de mejora	A C T U A R	7.5 y 10	Eficacia de la mejora	Proceso Gerencial
-------------------	-------------------------	-------------------------------	----------------------------	-----------------	-----------------------	-------------------

Fuente: Elaboración propia, 2019

Tabla 6

Caracterización proceso de Recursos Humanos

	Caracterización Proceso Recursos Humanos	

Objetivo del proceso	Garantizar el personal idóneo para el cumplimiento de la misión y visión de la organización
Alcance	Inicia desde la selección del personal hasta la capacitación de este

Proveedor	Entrada	Actividad	Ciclo PHVA	Requisito	Salida	Clientes
Proceso gerencial	Misión, visión, objetivos, políticas, procesos, roles, responsabilidades, alcance del S.G.C. riesgos y oportunidades	Realizar la planeación del proceso de Recursos Humanos	P L A N E A R	4, 5, 6, 7.5	Objetivos del proceso, riesgos y oportunidades. Definición de roles, responsabilidades y nivel de autoridad. Cambios	Proceso Gerencial Proceso Recursos Humanos

Proceso Recursos humanos y proceso Gerencial	<p>Reclutamiento de personal</p> <p>Evaluación y ejecución de la capacitación del personal</p> <p>Encuestas para medir el clima organizacional</p> <p>Nivel de motivación</p>	<p>Definir el perfil por competencias</p> <p>Informes de la inducción, entrenamiento, re inducción, plan de formación y capacitación de todo el personal.</p> <p>Coordinar el implementar actividades que contribuyan al mejoramiento del clima organizacional</p>	<p>H</p> <p>A</p> <p>C</p> <p>E</p> <p>R</p>	<p>7, 8</p>	<p>Personal comprometido con las políticas y objetivos de la organización</p> <p>Formato selección de personal</p> <p>Programa de capacitación.</p>	<p>Todos los procesos</p>
Proceso Marketing Proceso Recursos Humanos Proceso Gerencial	<p>Resultados de conformidad del personal.</p> <p>Indicadores del proceso</p>	<p>Acciones correctivas y de mejoramiento en los procesos.</p> <p>Seguimiento de encuestas de</p>	<p>V</p> <p>E</p> <p>R</p> <p>I</p>	<p>9, 9.1, 9.2, 9.3</p>	<p>Planes de acción o mejora</p>	<p>Proceso Gerencial Proceso Recursos Humanos</p>

	Resultados de riesgos y oportunidades Resultados auditoria	satisfacción del clima organizacional Verificar el compromiso de la alta dirección Analizar la información	F I C A R		Riesgos actualizados y controlados	
Proceso Gerencial	Plan de mejora aprobado	Acciones encaminadas a la mejora del clima organizacional Mejoramiento continuo	A C T U A R	10, 7.5	Personal capacitado Cumplimiento de los objetivos propuestos Buen clima organizacional	Proceso Gerencial Proceso Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 7

Caracterización proceso de Logística y Distribución

	Caracterización Proceso de Logística y Distribución	

Objetivo del proceso	Planificar y gestionar las operaciones que están relacionadas con la entrada y distribución de los productos de Big foot Colombia S.A.S. con el fin de entregar al consumidor el producto en excelente estado.
Alcance	Inicia desde el recibimiento de los productos y el bodegaje hasta la distribución por medio de motorizados a los diferentes lugares en que fue solicitado el producto.

Proveedor	Entrada	Actividad	Ciclo PHVA	Requisito	Salida	Clientes
Gerencia, Marketing, Compras	Productos, empaques, ordenes de entrega, inventarios.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recolección de información, y verificación de la misma para recibir y entregar los productos. 2. Distribución de entregas por sectores a motorizados 3. Programar las operaciones y 	P L A N E A R	4,5,6,	Confirmación de recibido y aprobación de cumplimiento por parte de los clientes.	Gestión de PQRS

		tener disponibilidad de los recursos.				
Proceso Gerencia, Proceso Marketing, Proceso Compras.	Disposición de los productos, rutas de entrega, Soportes de registro de entradas y salidas de los productos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificación del inventario en la Bodega. 2. Selección y revisión de los Motorizados 3. Planificación de rutas para las entregas en el tiempo estimado 	H A C E R	7, 8	Listados con el visto bueno que garantizan la calidad del despacho al cliente y que corresponden al producto solicitado.	Cientes
Proceso Marketing Proceso Compras	Indicador de satisfacción del las partes interesadas en el momento de la entrega. Indicador de tiempos y movimientos de los motorizados.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar y rectificar los productos que se van a entregar. 2. Control de rutas para disminuir los tiempos de entrega 3. Evaluación de satisfacción del cliente. 	V E R I F I C A	9, 10	Evaluación de desempeño de los motorizados y calificación del servicio y entrega del producto.	Cientes Proceso de Logística y Distribución, y Compras.

			R			
Proceso Compras, y P. Logística y Distribución.	Acciones correctivas y Mejora continua.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión y Control de la calidad de los productos en bodega. 2. Control de tiempos, aseguramiento y protección de los motorizados. 3. Disminuir el error de entrega de los productos, verificando pedidos antes de su entrega. 	A C T U A R	10.2, 10.3	Aprobación de los resultados y mejoramiento en la eficacia de las entregas.	Clientes Proceso de Logística y Distribución, y Compras, PQRS.

Fuente: Elaboración propia, 2019

Tabla 8

Caracterización proceso Contable y Financiero

	Caracterización Proceso Contable y financiero	

Objetivo del proceso	Garantizar el adecuado manejo, programación, control y registro de la información financiera de Bigfoot Colombia S.A.S., con el fin de que sea útil para la toma de decisiones de los diferentes usuarios.
Alcance	Inicia desde el anteproyecto de presupuesto, hasta la presentación de informes contables, estados financieros, y de gestión a los entes de control.

Proveedor	Entrada	Actividad	Ciclo PHVA	Requisito	Salida	Clientes
Externos: Min. de Hacienda y crédito público, Cont. General de la nación, entes de control (Dian), prestadores de Servicios Públicos, contratistas, proveedores y clientes, bancos.	Información de Proveedores, Clientes y documentos contables.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de Políticas de control de la información financiera y contable. 2. Documentar con formatos para cada uno de los movimientos económicos. 3. Elaboración de planes de presupuesto para el desarrollo de la actividad económica de 	P L A N E A R	4,5,6,	Toma de decisiones para el adecuado manejo de la información financiera.	Gerencia

Internos: Proceso Gerencia, P. compras. Log. Y Distribución, P. Recursos Humanos.		Big foot Colombia durante el año.				
Internos: Gerencia, compras, Logística y Distribución, Recursos Humanos.	Documentos contables y transacciones economicas con nuestros clientes y hacia los proveedores.	1. Informar e implementar las políticas de la organización para el manejo de la información. 2. Elaboración de Formatos para documentar cada uno de los movimientos contables. 3. Desarrollo de programa de presupuesto, acorde con el plan de valores y actividades presupuestados.	H A C E R	7, 8	Registros contables e información contable y financiera confiable, evidencias de todos los movimientos económicos de Bigfoot Colombia S.A.S.	Todas las Áreas

Internos: Gerencia, compras, Logística y Distribución, Recursos Humanos	Auditorías internas, informes financieros.	1. Evaluar el cumplimiento de las políticas de la información financiera por cada una de las áreas. 2. Control de riesgos en el manejo de la información con respecto a soportes y documentos contables. 3. Revisión continua de los estados financieros Vs lo presupuestado.	V E R I F I C A R	9, 10	Control en el manejo de la información y de los soportes contables.	Todas las áreas
Proceso de Compras, y Logística y Distribución.	Acciones correctivas y Mejora continua.	1. Selección aleatoria de cada uno de los procesos donde hay mayor flujo de información relevante. 2. Seguimiento en el procesamiento de los documentos físicos y reflejados de la misma manera en la información financiera. 3. Evaluación en la gestión y control de costos y gastos realizados.	A C T U A R	10.2, 10.3	Mejor desempeño en cada uno de los procesos contables y veracidad en la información.	Todas las Áreas.

Fuente: Elaboración propia, 2019

8 Neuromarketing

8.1 Concepto neuromarketing

Esta técnica consiste en la aplicación de investigación en neurociencias a la investigación del marketing tradicional. Por medio de técnicas de medición de la actividad cerebral en distintos estímulos. (Monge, 2009).

8.2 Identificación de las P's

Personal: Este es un proceso en el que se piensa en las personas y en hacerles vivir grandes experiencias, si se logra esto, se alcanza el éxito, todas las personas de la compañía que entren en contacto con el cliente, proveedores y sus compañeros dejarán una huella y la idea es que haga sentir de manera especial a sus potenciales clientes. Los empleados de la compañía deben estar formados, entrenados y motivados y así proyectar la imagen positiva de la compañía

Bigfoot Colombia se preocupa por su cliente interno y externo. Se capacita a los colaboradores para que todos puedan prestar un buen servicio a los usuarios, para darle al cliente externo la mejor experiencia al comprar en línea, adicionalmente a los trabajadores se les da beneficios en la organización, tales como descuentos para que adquieran productos, masajes una vez por semana, yoga y cada quince días asiste una persona para el tema de manicura.

En cuanto al cliente externo se le brinda un acompañamiento desde que elige el producto, hasta el momento de la entrega, en dado caso que el cliente no quede satisfecho con el producto que recibió, puede hacer el cambio por la página, ya sea por otro producto o por un bono.

Plaza: La plaza hace referencia a los medios de distribución o canales apropiados por los cuales el cliente podrá acceder a los productos ofrecidos por la compañía.

En Bigfoot Colombia, busca revolucionar el mundo de la moda online, sin que el cliente tenga que salir de su casa y que su vez tenga variedad de colores, tallas, tamaños y formas, para tener esta gran cantidad de productos, Bigfoot Colombia cuenta con una bodega de aproximadamente 10.000 metros cuadrados, en donde se almacenan hasta 60.000 productos.

Bigfoot Colombia actualmente cuenta con 50 mensajeros motorizados, ellos son los encargados de llevar el producto a la dirección de entrega suministrada por los clientes al

momento de realizar el pedido, adicionalmente, cuenta con el servicio de Servientrega, para las entregas en el resto del país.

Procesos: Mecanismos o rutinas en la prestación del servicio que pueden llegar a afectar la calidad percibida del producto.

En Bigfoot, se tiene proceso y tiempo establecidos para dar respuesta a los requerimientos de nuestros clientes internos y externos, ya sea a la hora de comprar el producto, el tiempo en el que este se demora en llegar al cliente o ya sea en el cambio o devolución del dinero. En la página de Bigfoot, se mantiene informado al cliente en cómo va cada proceso, ya sea por la compra o la devolución de este.

Promoción: Según las 8 P's, está conectada al marketing del producto y cómo promocionarlo, en términos generales: cómo el producto llegará hasta su comprador.

Bigfoot Colombia, realiza la promoción de sus productos realizando pautas publicitarias con diferentes influencers que puedan atraer una gran cantidad de mercado y así potencializar sus ventas, esto se realiza mediante redes sociales, ya que la mayoría de las personas cuentan con un perfil en alguna red social y esto facilita la visualización de la tienda on-line.

En este momento BigFoot Colombia S.A.S. cuenta con varias alianzas estratégicas que le permitirán a la empresa expandirse y generar mayor reconocimiento en el consumidor.

Marketplace: Es el mayor portal de moda on-line, que tiene como objetivo ser precursor para que empresas emprendedoras puedan abrir nuevos mercados y claramente incrementar sus ventas. Por medio del Marketplace de Dafiti, todos los productos logran estar a la vista de más de dos millones de cibernavegadores sin tener que gastar en publicidad.

Adicional, en Colombia se trabaja medios de comunicación como el Canal Caracol y con el Grupo Santo Domingo, lo que ha sido una gran ayuda para impulsarse por medios masivos y en otros medios físicos como Cromos y El Espectador.

Producto: Es todo aquello representa a la empresa en materia de producción, este es el que puede determinar el éxito o el fracaso que tendrá la organización. Es importante responder si lo que se está ofreciendo, el consumidor lo necesita. Lo ideal es ofrecer un producto o un servicio de impacto, necesariamente distinto y si realmente eso resuelve el problema de las personas.

Respecto al producto, el foco de BigFoot Colombia es la moda en zapatos, vestuario y accesorios, a mediano plazo lo previsto es comercializar productos de belleza y de hogar como se

hace en Brasil, Argentina y Chile, por momento su especialidad podrán ser artículos para vestir y deportivos ya que hoy en día el gimnasio también es un lugar de moda.

Actualmente Bigfoot Colombia cuenta con productos de las marcas: Rayban, Swatch, Tommy Hilfiger, Moda Éxito, Vélez y Koaj que a las cuales se gestiona a nivel online, consiste en ofrecer a las marcas una franquicia electrónica, si alguna de las marcas mencionadas ya tiene una página web y desea abrir su tienda, lo que necesita es poner un enlace y Bigfoot Colombia hace todo por ellos, donde el motor que hay detrás de su imagen es el de Dafiti. Allí se pone el precio que nos digan, se realiza el control de fraude, se entrega el producto al cliente, se hacen los cambios, los servicios de postventa, y el análisis de los clientes entre otras.

- **Orientación a las ventas**

Bigfoot Colombia sigue una alineación orientada a las ventas, donde principalmente se ofrece al cliente productos fabricados por otras compañías. Nos enfocamos en utilizar técnicas de ventas, en este caso una técnica que va de la mano con las nuevas tecnologías y formas de comercio como lo es el electrónico.

La orientación hacia las ventas también tiene miras hacia dentro de la empresa donde tiene la necesidad de ofrecer productos, con el fin de llegar al cliente se debe estimular los productos hacia nuestros clientes, donde se incluye publicidad y estrategias de precios específicos, es por ende que Bigfoot Colombia cuenta con el área de Marketing, especialista en poner los productos en la página web y en la actualización permanente de las imágenes de los productos, precios y promociones de acuerdo a la temporada, de marcas reconocidas.

- **Orientación a la producción**

En Bigfoot Colombia también se refleja la orientación hacia la producción, reconociendo las capacidades del personal, responde a que logra posicionarse frente a otras compañías que realizan ventas online, subiendo constantemente productos que están a la moda en especial prendas de vestir, calzado y accesorios.

De igual manera los motorizados se enfocan en entregar todos los productos a tiempo, y en el mejor estado de la mano con el personal Logístico y de distribución que se encargan especialmente en planear las entregas y aplicar el bodegaje adecuado a todos los productos.

Una de las áreas importantes en Bigfoot Colombia es el PQRS, donde se da respuesta a todas las peticiones, devoluciones y reclamos, se enfatiza en dar respuesta en el menor tiempo posible y de la misma manera mostrar el proceso que requiere cada caso.

- **Orientación Social al Marketing**

Basados en los principios de Bigfoot, donde se da lealtad al cliente, se construyen equipos de confianza, se piensa antes de actuar, nunca se deja de aprender y se crean los mejores equipos, su orientación hacia el marketing, visiona ser una de las mejores tiendas de moda virtuales en América latina, transmitiendo a cada uno de los integrantes de la compañía la mejor motivación que permita construir una organización líder en la calidad aplicada al servicio al cliente.

Bigfoot Colombia se concentra en ofrecer de una manera más tecnológica y vanguardista sus productos por medio de Apps, página web y redes sociales, teniendo en cuenta que en la actualidad todo el mundo puede acceder a esta información y con un solo clic realizar compras en el menor tiempo posible.

- **Orientación al Mercado**

Se orienta en estar disponible para el cliente, brindando servicio continuo los 7 días de la semana, las 24 horas del día, aprovechando cada instante de ellos, atendiendo sus necesidades como por ejemplo lograr ofrecer un amplio catálogo de productos en la tienda virtual, y así mismo lograr ahorrar el tiempo que una persona toma en ir y hacer sus compras, aquí, desde el trabajo, hogar, universidad entre otros, puede realizar sus compras, y además de ello disminuir los riesgos que surgen normalmente cuando se lleva dinero en efectivo. En Bigfoot, se realiza el pago por medio de transferencia bancaria, la organización garantiza el 100% de seguridad de la información.

9 Verificación estratégica de calidad

9.1 Antecedentes

Según Morales, la auditoría surge a partir de la llegada de la actividad comercial, y a su vez por la incapacidad de intervenir en los procesos productivos y comerciales de una organización. Es por ende que surge la necesidad de buscar personal idóneo, de preferencia externas (imparciales), para que puedan desarrollarse componentes de supervisión, vigilancia y control de los empleados que integran y desempeñan las funciones relacionadas a la actividad operacional de la empresa (Morales, 2012).

9.2 Etapas de una auditoria

A continuación, se presentan los principales antecedentes históricos de la auditoria, a partir del tipo de evolución que el proceso de auditoría ha sufrido a lo largo del tiempo:

9.2.1 Primera etapa.

En su origen más antiguo la auditoría es una actividad que se creó como una aplicación de los principios de contabilidad, basada en la verificación de los registros patrimoniales de las haciendas, para observar su exactitud. Su importancia fue reconocida desde los tiempos más remotos.

9.2.2 Segunda etapa.

Una segunda etapa de la auditoría se crea a partir del nacimiento de la Comisión para la Vigilancia del Intercambio de Valores (Securities and Exchange Comisión SEC) fundada en los Estados Unidos de Norteamérica en el año de 1934.

A partir de Certificados, los Decretos sobre Valores de 1933 y 1934 se requieren estados financieros, acompañados de la opinión de un contador público que esté en ejercicio de su profesión de manera independiente, de tal manera que para la declaración de registro e informes subsecuentes, la SEC hace parte de la determinación de normas de información financiera aplicables y en los parámetros de revelación de los estados financieros debido a la autoridad que

tiene para determinar los requisitos que se deben cubrir con los informes que se consideran como necesarios para una información justa a los presentes o futuros inversionistas” (Morales, 2012)

En la actualidad se encuentra vigente en la etapa de la auditoría administrativa y la auditoría operacional practicada por auditores internos dependientes de una organización.

9.3 Tipos de auditoria.

“Existen dos tipos de auditoria; la externa y la interna, en ambas se establece una necesidad de coordinación.” (Morales, 2012).

Básicamente el auditor externo deberá decir una opinión sobre la razón de la situación de la organización; este auditor estará más orientado hacia los resultados finales, mientras que el auditor interno se enfocará hacia la efectividad de la administración, así como los grados de contribución y bienestar para la organización.

9.4 Programa de auditoria.

En el anexo No. 2, se presenta un programa de auditoria para el proceso de selección y contratación para la empresa Bigfoot Colombia SAS.

10 Responsabilidad social empresarial

10.1 Norma ISO 26000 responsabilidad social

“La norma ISO 26000 Responsabilidad Social es una Norma internacional realizada para ser utilizada por organizaciones de todo tipo sobre la base de una aprobación entre expertos representantes de los principales grupos de interés, fomentando así, la aplicación de mejores prácticas de la responsabilidad social en todo el mundo” (ISO, 2014).

10.2 Principios de la ISO 26000

En términos generales, la Responsabilidad Social Empresarial afirma sus pilares en el respeto al medio ambiente y en los beneficios sociales de su entorno con el objetivo de aportar valor a sus acciones.

En relación a la ISO 26000, sus principios son los siguientes: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto principalmente a los intereses de las partes interesadas, al principio de legalidad, a la normativa internacional de comportamiento y a los derechos humanos.

10.3 Materias fundamentales

A continuación se presenta la figura No. 9, en donde la norma ISO 26000 nos presenta 7 materias fundamentales que forman 7 ejes verticales de actuación. verticales de actuación:

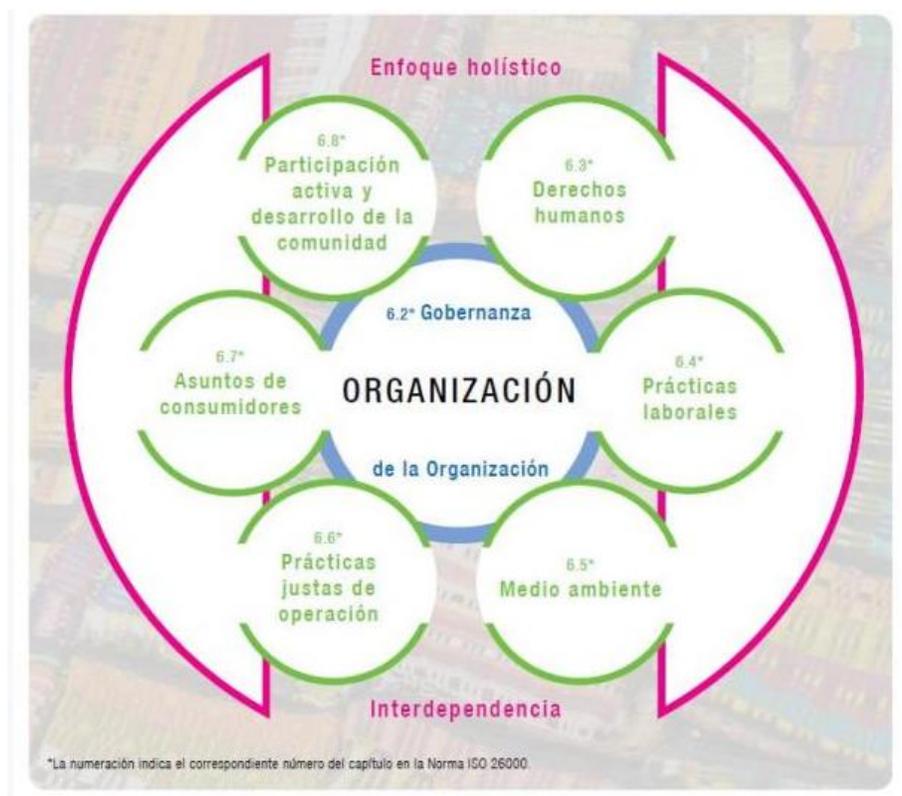


Figura 7 Esquema de las 7 materias fundamentales en la Norma ISO 26.000. (ISO, 2014)

10.4 Beneficios de la norma ISO 26.000 responsabilidad social empresarial

Las empresas pueden obtener como beneficio a su esfuerzo con el compromiso con la ISO 26000:

- Ventaja competitiva.
- Reputación.
- Capacidad para atraer y retener a trabajadores o miembros de la organización, clientes o usuarios
- Mantenimiento de la motivación, compromiso y productividad de los empleados.
- Percepción de los inversionistas, propietarios, donantes, patrocinadores y comunidad financiera.
- Relación con empresas, gobiernos, medios de comunicación, proveedores, organizaciones pares, clientes y la comunidad donde opera

10.5 propuestas de responsabilidad social para Bigfoot Colombia.

Para establecer las propuestas de RSE en Bigfoot Colombia es necesario hacer un diagnóstico con el fin de definir las materias a aplicar.

A continuación, se presenta la Matriz DOFA, herramienta utilizada para determinar y establecer las propuestas.

MATRIZ DOFA GENERAL - BIGFOOT COLOMBIA SAS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo - Cultura Organizacional - Promedio de edad de los colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de liderazgo por parte de los cargos medios-altos de la organización - Colaboradores mentalmente sobre evaluados -Iniciativas no acordes a la actividad económica de la empresa -Coordinación en la distribución y entrega de productos - optimización de recursos
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Inversión en equipos mas eficientes - Comunicación - Incursion en nuevos mercados - Colaboradores interiorizados con la organización - Alianzas estrategicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Busqueda de nuevas oportunidades laborales - Organizaciones integralmente mejor establecidas -incursion de nuevos competidores en el mercado -Falta de credibilidad en el mercado

Figura 8 Matriz DOFA – Bigfoot Colombia SAS.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

10.5.1 Propuesta RSE.

De acuerdo con los factores que se presentan en el DOFA, se plantea como propuesta de RSE el programa plasmado en el Anexo No. 3, donde a partir de iniciativas generamos una serie de actividades que permitirán lograr un mejor desarrollo de la responsabilidad social que debe tener Bigfoot Colombia S.A.S., así mismo planteamos el cronograma en el cual se desarrollarán las actividades.

11 Excelencia directiva

11.1 Introducción

El presente capítulo proporciona una breve descripción del Modelo EFQM de Excelencia y los conceptos fundamentales que lo respaldan, a su vez se describe cómo las organizaciones utilizan dicho modelo, el proceso por el cual se autoevalúan para mejorar el rendimiento y de qué manera logran beneficiarse de solicitar el premio europeo a la calidad. El Modelo EFQM de excelencia para las organizaciones es modelo flexible que puede aplicarse a grandes y pequeñas, del sector público o del sector privado (EFQM, 2003).

11.2 Objetivo

Dar a conocer como el modelo EFQM de excelencia ofrece una herramienta integral que permite ayudar a las organizaciones a conocerse mejor a sí mismas, a realizar un análisis objetivo, riguroso y estructurado de su funcionamiento y en consecuencia a mejorar su gestión.

11.3 Marco Conceptual

11.3.1 Modelo EFQM de excelencia.

“El Modelo EFQM de excelencia es un marco de trabajo no prescriptivo apoyado en nueve criterios, que puede utilizarse para evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia” (EFQM, 2003)

El modelo EFQM es una herramienta integral, de propiedad de la *European Foundation for Quality Management*, el cual tiene como objeto ayudar a las organizaciones a conocerse a sí mismas. A través de actividades que la organización debe llevar a cabo y resultados obtenidos de las mismas.

Esta herramienta se divide entre agentes y resultados, donde los agentes corresponden a: Liderazgo, Política y estrategia, Personas, Alianzas y recursos y Procesos; Los resultados de igual manera están integrados de Resultados de los clientes, de Personas, de la sociedad y de los resultados clave. La estructura del modelo EFQM está constituido por nueve criterios y subcriterios y de estos, se presentan elementos a considerar.



Figura 9 Esquema del Modelo EFQM

11.4 Criterios fundamentales del modelo EFQM

11.4.1 Liderazgo.

Los Líderes se caracterizan principalmente por que permiten desarrollar y facilitar el cumplimiento de la misión y la visión, el desarrollo de valores corporativos y sistemas fundamentales para que la organización logre un éxito sostenido y se logre hacer realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. “En periodos de cambio son vinculados con el propósito de la organización; y, cuando se resulta necesario, son capaces de re direccionar su organización logrando atraer al resto de las personas” (EFQM, 2003)

11.4.2 Estrategia.

“Las organizaciones implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan” (EFQM, 2003)

- La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés, en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas, se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave

11.4.3 Desarrollo de personas.

Las organizaciones gestionan, desarrollan y hacen que emerja todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto.

Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización

11.4.4 Alianzas y recursos.

Las organizaciones por medio de su dirección estratégica, planean y gestionan las alianzas, sus proveedores y recursos internos, alineadas directamente con las políticas y estrategias; y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, se logra un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización. (EFQM, 2003).

11.4.5 Procesos.

Las organizaciones diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer completamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos.

- Diseño y gestión sistemática de los procesos.
- Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación.
- Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.
- Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios.
- Gestión y mejora de las relaciones con los clientes

11.4.6 Resultados en los clientes, personas y sociedad.

Las organizaciones miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes, personas y sociedad con el cual de establecen medidas de percepción y por consiguiente unos indicadores de rendimiento.

11.4.7 Resultados claves.

Las organizaciones constantemente miden de manera exhaustiva y obtienen resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia, por lo tanto se establecen inicialmente resultados e indicadores clave del rendimiento de la organización.

11.5 Autoevaluación y mejora del rendimiento

La autoevaluación es un examen global, sistemático y periódico de las actividades y resultados de una organización comparados con el Modelo EFQM. El proceso de autoevaluación permite a la organización diferenciar claramente sus puntos fuertes de las áreas donde pueden introducirse mejoras. Tras este proceso de evaluación se ponen en marcha planes de mejora cuyo progreso es objeto de seguimiento. Las organizaciones llevan a cabo este ciclo de evaluación y elaboración de planes de acción de manera repetida al objeto de alcanzar una mejora verdadera y sostenida.

11.6 Beneficios de utilizar el modelo EFQM

Las organizaciones que utilizan el Modelo EFQM para la autoevaluación coinciden en que el ejercicio les reporta una amplia gama de beneficios entre los que destacan los siguientes:

- Proporciona un planteamiento muy estructurado y basado en datos que permite identificar y evaluar los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización y medir su progreso periódicamente.
- Educa a las personas de la organización en los Conceptos Fundamentales y en el marco general que permite gestionar y mejorar la organización.
- Facilita la comparación con otras organizaciones, de naturaleza similar o distinta, al utilizar un conjunto de criterios ampliamente aceptados en toda Europa y también al identificar y permitir compartir las “buenas prácticas” dentro de la organización.

11.7 Resultados

Se hace la aplicación del cuestionario de diagnóstico empresarial en base al modelo EFQM el cual analiza diferentes aspectos y enfoque de la organización. (Anexo 4).

En el Anexo No. 4 se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario en la empresa Bigfoot Colombia S.A.S.

11.8 Conclusiones

El modelo EFQM permite evaluar y definir la situación de una organización, en este caso el de Bigfoot en aspectos claves. Es de gran importancia para el cumplimiento de los objetivos establecidos desde el inicio del proyecto de documentación del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015, el cual, con este modelo se da respuesta al cuestionario de diagnóstico empresarial con base al modelo EFQM, por medio del cuestionario realizado, y de los resultados obtenidos, se pueden establecer indicadores, estos indicadores miden el comportamiento de factores como la percepción del cliente interno y externo. Permite también visualizar, la evolución de la gestión en cada una de las áreas de la organización, elaborar planes de mejora y acciones correctivas frente a cada proceso.

Con el modelo EFQM, se logran establecer calificaciones cualitativas y cuantitativas, aspectos clave para el desarrollo de comparaciones a través del tiempo, con el fin de mejorar hacia el futuro y que sea acorde con la misión y visión de la organización.

Es así como por medio de esta herramienta de conocimiento se puede explorar también la percepción de los líderes, y el desarrollo de su rol como líderes y que fallas se están generando en la toma de decisiones, y que pueden afectar a toda la organización en general.

12 Calidad, competitividad e innovación

12.1 Calidad

La definición de “calidad” ha evolucionado a través del tiempo. Sin embargo algunas de las definiciones recopiladas más representativas son las siguientes:

“Constitución, con la cual la mercadería satisface el empleo previsto”. (Asociación Alemana para la calidad, 1972).

“Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio, que concede su capacidad para satisfacer las necesidades dadas” (Instituto Alemán para la Normalización, 1979).

“La suma de las características de una entidad que le confieren la capacidad para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas” (Instituto Centroamericano de Tecnología Industrial, 1995).

Tomando como base las definiciones anteriores, la calidad se relaciona más bien con los requerimientos de los consumidores con respecto a la satisfacción de sus necesidades.

“Las necesidades son el conjunto de todas las características de un producto o servicio que tengan importancia para el cliente, algunas de ellas pueden ser sobreentendidas sin que el cliente las exija de manera explícita, pero de todas formas son vitales” (Iso 9001 calidad, Sistemas de gestión de calidad según ISO 9000, 2013).

Las necesidades de los clientes de una empresa deben ser identificadas y definidas. Estas necesidades pueden cambiar con el tiempo, y son definidas en términos de seguridad, utilidad, viabilidad, versatilidad, compatibilidad con otros productos, confiabilidad, mantenibilidad, bajos costes (incluyendo los costes de compra, costes de mantenimiento, y vida del producto), impacto ambiental, etc.

12.2 Competitividad

El Foro Económico Mundial que ha medido la competitividad entre países desde 1979 la define como “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país” (Foro económico mundial , 2019).

Otra manera de pensar sobre qué hace a un país competitivo es considerar cómo promueve nuestro bienestar realmente. Una economía competitiva, creemos, es una economía productiva. Y la productividad conduce al crecimiento, que permite niveles de ingresos más altos, por ende, se supone que debe generar un mayor bienestar.

La productividad es importante porque se reveló que es el principal factor que conduce al crecimiento y los niveles de ingresos. Y los niveles de ingresos están relacionados directamente con el bienestar humano. Por lo tanto, la comprensión de los factores que permiten que se produzca esta cadena de eventos es muy importante.

Básicamente, el aumento de la competitividad significa aumento de la prosperidad. El (Foro económico mundial , 2019), cree que las economías competitivas son aquellas con más probabilidad de crecer de forma sustentable e inclusiva, lo que significa más probabilidad de que todos los miembros de la sociedad se beneficien con los frutos del crecimiento económico.

12.3 Innovación

Una Definición apropiada para el termino innovación es “el resultado exitoso de hacer cosas nuevas y también hacer cosas viejas de nuevas maneras” (De los Reyes Lopez, Ernesto, s.f.), en primer lugar, se trata de obtener un resultado, no es solo desarrollar nuevas ideas, es necesario ser llevadas a la práctica y generar resultados positivos.

Otro de los aspectos importantes a resaltar en la definición de innovación es la relación entre los productos, procesos, mercados y la organización dentro de una compañía, incluyendo las nuevas tecnologías como un valor innovador. Y en tercer lugar generar un impacto que ofrezcan mejoras.

Para el desarrollo de la innovación se suelen emplear términos de innovación incremental que hace referencia a mejoras totalmente pequeñas, resultado de la experiencia y el aprendizaje que esta proporciona y, por el contrario, innovaciones que surgen de la emergencia y aplicación de una nueva tecnología denominada radical o de ruptura.

Una de las reflexiones a las que conduce la innovación, hace referencia al tema de la temporalidad, donde el primero en introducir una innovación en el mercado no se asemeja al que ingresa de ultimo. Toda organización está expuesta a asumir un riesgo o a encontrar una oportunidad. Aquellas empresas líderes en el mercado son las que se han atrevido a asumir

cambios frente a la competencia, pero también asumen riesgos derivados de la incertidumbre y ambigüedades que ofrece el mercado. (De los Reyes Lopez, Ernesto, s.f.)

Tabla 9

Modelo Canvas

		MODELO CANVAS - BIGFOOT COLOBOA SAS - REGISTRADO COMO DAFITI COLOMBIA		
Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con clientes	Segmento del cliente
Moda Éxito Adidas Koaj Arkitect Tommy Hilfiger Armani Velez Victoria Secret Swatch Totto RayBan Lenovo Swatch Nike Reebok Puma Nautica Casio Timberland Shakira Levi's	Implementación de Objectives and Key Results. Elaboración de KPIS Implementación de BPM (Business Process Management) Implementación del sistema de información Bonitasoft	La propuesta de valor de Bigfoot es ofrecer ropa, zapatos y accesorios de calidad, diversidad, tendencias y estilo, con diseños atractivos e innovadores a un precio asequible para el cliente. Se crean alianzas estratégicas que permitan lanzar una colección dos veces por semana, esto con el fin que los clientes visiten la página con más frecuencia. Crear Dafiti Day Shopping, en el cual ciertos artículos de marcas seleccionadas, tendrán un descuento hasta del 60% con el fin de mover los artículos que están en stock de colecciones anteriores Hacer un desfile donde se presenten los accesorios, prendas y zapatos	Venta indirecta mediante la página web www.dafiti.com.co o aplicación móvil 24/7 Pautas publicitarias en diferentes redes sociales Soporte técnico mediante línea telefónica habilitada en un horario de lunes a domingo de 8:00 am a 7:00	Dafiti.com.co Es un sitio de moda online, donde encontrarás las mejores marcas de zapatos, vestuario, deportes y accesorios. Esta dirigido a hombres, mujeres y niños de la población colombiana Niños entre los 7 a 11 años Juvenil entre 14 a 18 años Adultos entre 19 a 60 años
	Recursos Clave	Canales		
	BPM oficina administrativa publicidad Redes sociales centro de distribución	Marketing Online (Página Web, Facebook, Instagram, correo electrónico) Pautas publicitarias como Influencers.		
Costos		Fuentes de ingresos		
Costos fijos Costos indirectos		Se recibe por medio de las ventas realizadas mediante transferencia bancaria Pago contra entrega Los socios clave adquieren su servicio para ofertar sus productos en la página web		

Fuente: Elaboración propia, con información de Bigfoot Colombia, 2019

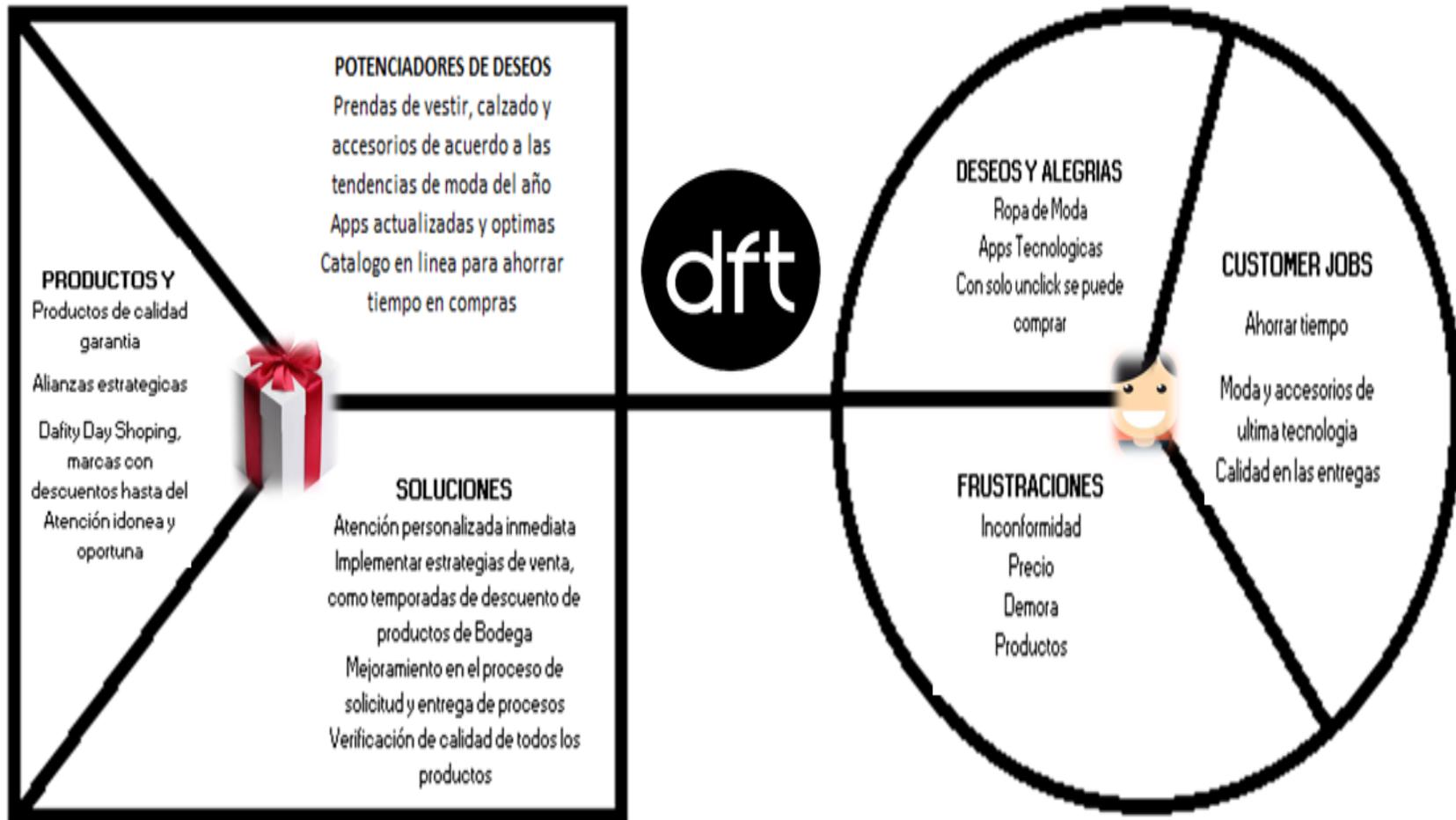


Figura 10 Propuesta de Valor
Fuente: Elaboración propia, 2019

13 Mejora continua

13.1 ¿Qué es mejora continua?

Es un enfoque para la mejora de procesos, que se basa en la necesidad de examinar de forma continua las operaciones de problemas, reducción de costos, racionalización, y otros factores en conjunto que permiten la optimización

13.2 Ciclo PHVA

- Planear: Establecer objetivos, establecer recursos, identificar y abordar riesgos.
- Hacer: Implementar lo planeado, con el objetivo de tener mayor eficiencia y así poder corregir fácilmente posibles errores.
- Verificar: Seguimiento y medición de los cambios realizados.
- Actuar: Acciones para mejora del desempeño en cada uno de los procesos.

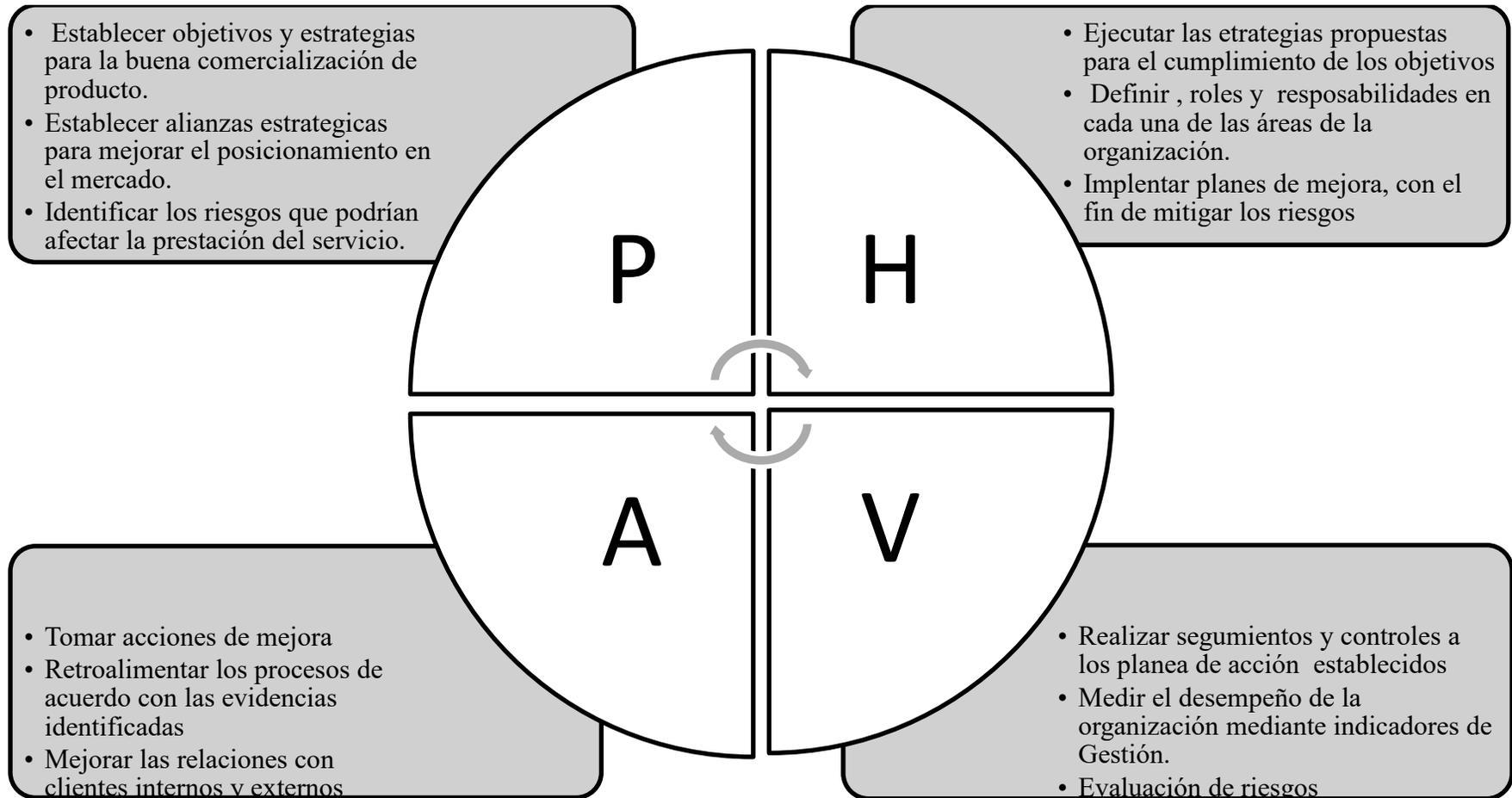


Figura 11 Ciclo PHVA Bigfoot Colombia SAS
Fuente: Elaboración propia, 2019.

13.3 Análisis herramientas estadísticas

13.3.1 Herramienta 5 por qué.

Plantea la revisión de las posibles causas que han provocado un fallo, a través de una serie de preguntas, la idea, es trazar una línea en sentido inverso hasta detectar el origen del problema y así definir las soluciones.

Pregunta: ¿Cuáles son las principales causas por las que Bigfoot Colombia decidió tercerizar el proceso de compra de tiquetes aéreos?

1. ¿Por qué no se volvió a asignar a una persona en la compañía que se encargue de la compra de los tiquetes?
2. ¿Por qué no hay confiabilidad en las personas encargadas del área de compras?
3. ¿Por qué se estaban desviando los recursos financieros para la compra de los tiquetes?
4. ¿Por qué no se lleva a cabo un seguimiento en el registro y control del proceso de compra de tiquetes?
5. ¿Por qué el jefe del área de compras no supervisa el proceso de compra de tiquetes?
6. ¿Por qué la empresa decide tercerizar este proceso, cuando hay personas en la compañía que lo pueden realizar?

Análisis: Contemplando el uso de los 5 por qué, podemos deducir que hay un gasto innecesario por parte de Bigfoot Colombia SAS., debido a que está destinando recursos financieros a un proceso que no lo requiere, ya que la empresa cuenta con personal capacitado para realizar este proceso. lo que se busca es establecer un procedimiento adecuado que brinde confiabilidad y seguridad para la empresa en el manejo de compra de tiquetes, generando en el trabajador un compromiso en cuanto al buen manejo del dinero.

13.3.2 Diagrama causa – efecto.

Nos muestra relaciones entre un problema (causa) y sus consecuencias (efecto)

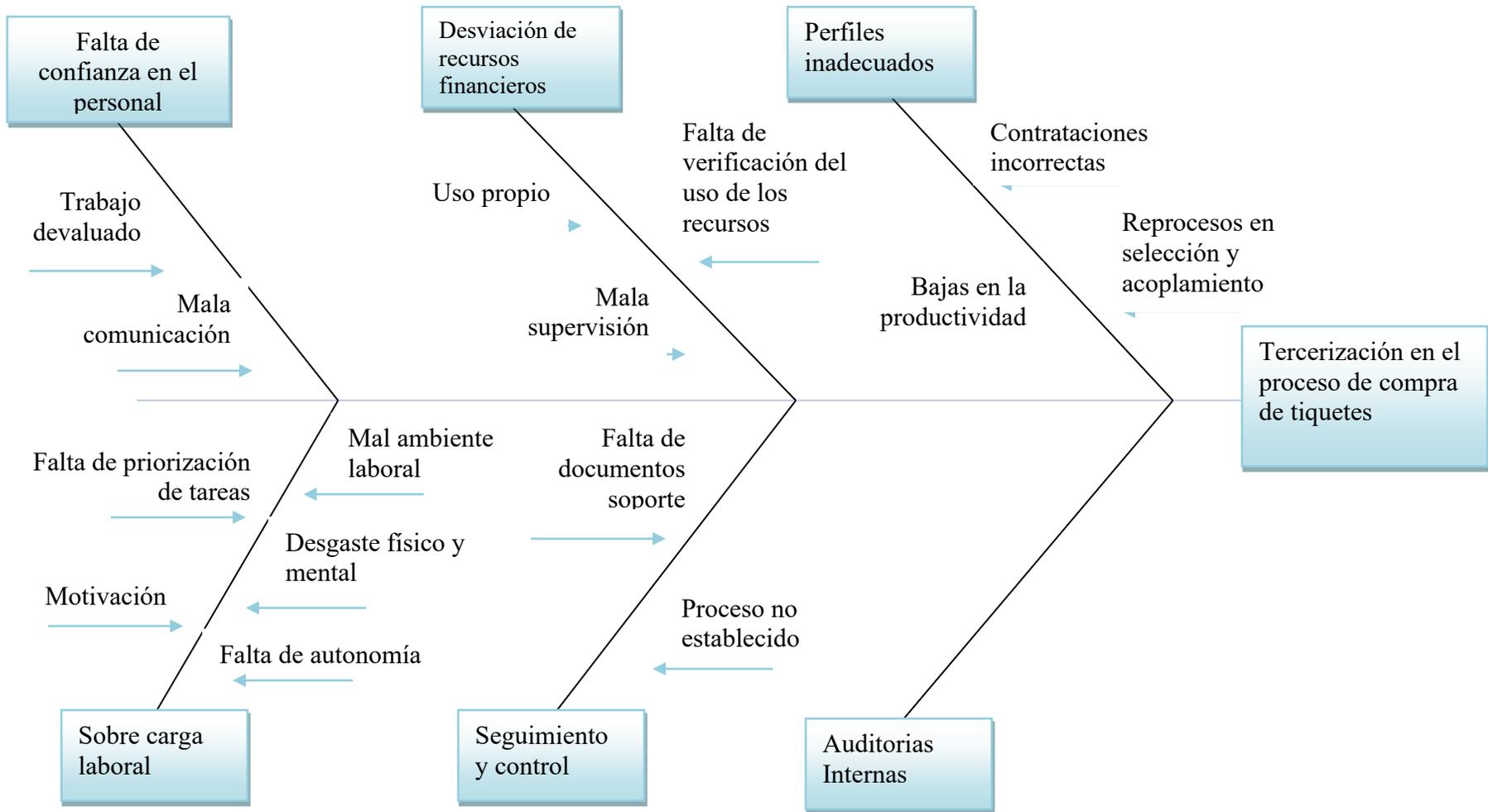


Figura 12 Diagrama causa efecto

Análisis: Diagrama Causa - efecto:

En el desarrollo de esta herramienta se logró identificar las causas principales de porqué de la tercerización del proceso de compra de tiquetes aéreos, cada una de las causas permite direccionarnos a los efectos. Por ejemplo, una de las causas es el seguimiento y control, donde su principal efecto es que no hay como tal un proceso establecido y documentado, para llevar a cabo correctamente este proceso.

A partir de esta herramienta se pudo obtener varias perspectivas del grupo frente a este problema, y así mismo nos permite a partir de la lluvia de ideas ir encontrando posibles soluciones. Es importante resaltar que esta herramienta se presta para la planeación, con ello se lograría minimizar en gran cantidad los errores generados en este proceso.

13.3.3 Diagrama de Pareto

Es una gráfica de barras que ilustran las causas de los problemas por orden de importancia y frecuencia.

Tabla 10

Recolección de datos

BIGFOOT COLOMBIA SAS	¿Cuáles son las principales causas por las que Bigfoot Colombia decidió tercerizar el proceso de compra de tiquetes aéreos?					Codigo
						Versión: 1
Causas Identificadas del problema	Niveles de importancia					
	Metodo de calificacion: 1 menor importancia 5 mayor importancia					
	1	2	3	4	5	
Perfiles inadecuados			X			
Desviación de recursos financieros				X		
Falta de confianza en el personal		X				
Seguimiento y control	X					
Sobre carga laboral						X

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 11

Diagrama de Pareto

Problema: ¿Cuáles son las principales causas por las que Bigfoot Colombia decidió tercerizar el proceso de compra de tiquetes aéreos?				
Posibles causas del problema	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Sobre carga laboral	5	5	33%	33%
Desviación de recursos financieros	4	9	27%	60%
Perfiles inadecuados	3	12	20%	80%
Falta de confianza en el personal	2	14	13%	93%
Seguimiento y control	1	15	7%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

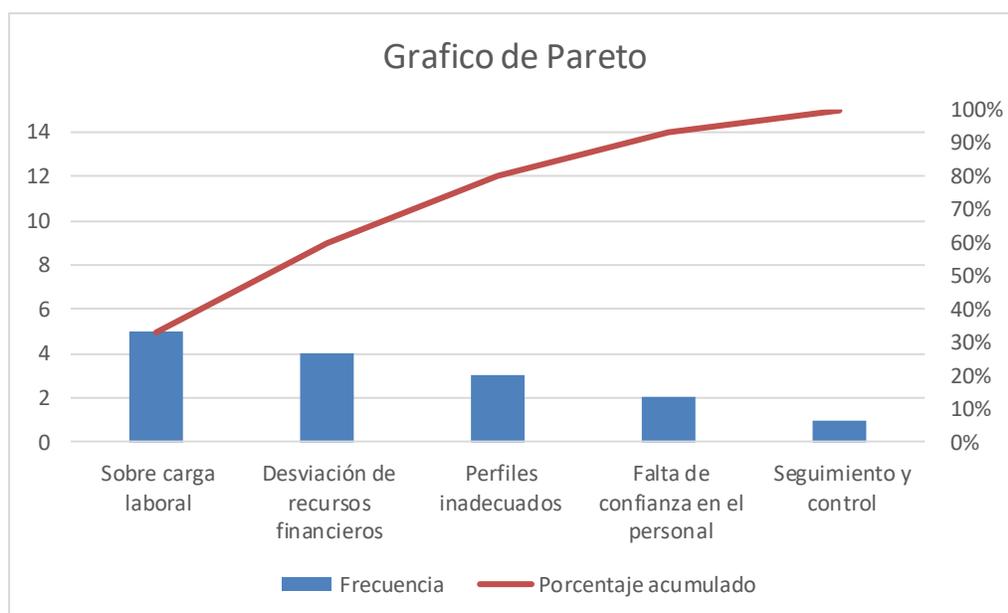


Figura 13 Gráfico de Pareto

Análisis: de acuerdo con el problema encontrado en Bigfoot Colombia S.A.S., como lo es la tercerización del servicio de compra de tiquetes aéreos para los directivos de la compañía, se ha utilizado el diagrama causa efecto, que permite identificar las causas y los posibles efectos de este, como se logra observar en la figura 14.

A partir de este diagrama identificamos problemas por los cuales se tercerizó este proceso, se calificó de 5 como el más grave y 1 como el menos grave, se logró identificar que:

- La sobrecarga laboral con una calificación de 5 puntos es equivalente a un 33% del total de la calificación, por lo que nos puede indicar que este proceso estaba consumiendo mucho más tiempo del estimado, generando retrasos en las demás actividades.
- La desviación de los recursos con 4 puntos de calificación y 27% del total de la calificación, se estaban desviando los recursos, generando gastos no para el beneficio de la compañía, si no para el beneficio de quienes manejaban este proceso.
- Otra de las causas, con el 20% de la calificación, es la selección de perfiles inadecuados para ese cargo, por el cual, se generan reprocesos en el acoplamiento y poca comprensión de los procesos que se deben de llevar a cabo.
- En cuarto lugar, con el 13% del total de la calificación, se puede establecer que la falta de confianza en el personal, pudo ser un factor clave para tercerizar este servicio, en un principio por que se manejan recursos económicos de la empresa, sin filtro seguro de aprobaciones para la verificación de este proceso.
- En quinto lugar, se definió que este proceso con 7% de la calificación, como menos importante, indica que se llevaba un registro de estas compras, pero como tal no se estaba realizando un control y una verificación adecuada de este proceso de compra de tiquetes.

Con respecto a este problema, se plantea como solución la necesidad de llevar a cabo este proceso por la empresa, en este caso Bigfoot Colombia S.A.S., inicialmente por que este servicio no permite identificar claramente, ni brinda la información necesaria para hacer el correspondiente arqueado de cuentas, entre la agencia de viajes y las compras que se realizan. Se plantea como una posible solución, otorgar a cada persona una tarjeta de viáticos, con el fin de que ellas puedan dar cuenta de sus gastos tanto en tiquetes como en gastos de viajes, y además de ellos distribuir esas actividades entre el área financiera y la persona encargada de gestionar estos viajes.

14 Seguimiento y medición de la calidad

14.1 Introducción

El control del seguimiento y la medición hace parte primordial en las organizaciones, y tiene como objetivo vigilar los procesos a través del análisis de los datos recogidos que nos ayudan a tomar las acciones necesarias para reducir o eliminar errores, y así ayudar con el cumplimiento de los objetivos propuestos en cada proceso por las organizaciones y alcanzar reconocimiento y posicionamiento en el mercado.

Para Bigfoot Colombia es necesario implementar un sistema de medición que permita evaluar el desempeño de cada uno de sus procesos, por lo anterior es necesario diseñar una herramienta que nos permita analizar estos datos y así poder desarrollar las oportunidades de mejora. Se diseñará el modelo, utilizando información clave de los procesos misionales, mapa de procesos, caracterizaciones y estructura organizacional de Bigfoot Colombia, que nos ayudarán a identificar los principales objetivos para el desarrollo del tablero de indicadores, donde se establecerán las metas a cumplir en un periodo de tiempo determinado que contribuirá de manera eficiente a la toma de acciones de mejora.

14.2 Objetivo general

Definir e implementar herramientas y actividades de seguimiento, medición, análisis y evaluación con el fin de verificar que se esté llevando a cabo una mejora continua dentro de los procesos de Bigfoot Colombia SAS.

14.3 Seguimiento y medición

Adopción de métodos y herramientas que permiten la realizar seguimiento y medición en el Sistema Integrado de Gestión, con el fin de dar cumplimiento a los requisitos legales, reglamentarios y satisfacción de las partes interesadas. (LOPEZ, 2019)

14.4 Mejora de procesos

Encontrar metodologías o herramientas que permitan que el desempeño de un proceso personal, colectivo u organizacional sea cada vez más eficiente, evidenciado en el cumplimiento de las metas y los objetivos planteados (LOPEZ, 2019)

14.5 Indicadores

Un indicador es una comparación entre dos o más tipos de datos que sirve para elaborar una medida cuantitativa o una observación cualitativa. Esta comparación arroja un valor, una magnitud o un criterio, que tiene significado para quien lo analiza. (impactos, 2019)

14.5.1 Tipos de indicadores.

- Indicador de gestión
- Indicador de resultado o producto
- Indicador de efecto
- Indicador de impacto

(impactos, 2019)

14.5.2 Criterios de agrupación.

- **Nivel estratégico:** Para conocer direccionalidad y efectividad de la organización.
- **Nivel táctico:** Para monitorear la efectividad y el cumplimiento de los objetivos
- **Nivel operativo:** Indicadores para verificación del rendimiento, eficiencia y calidad de procesos. (LOPEZ, 2019).

14.6 Tablero de Indicadores

Tabla 12

Tablero de indicadores

TABLERO DE INDICADORES							
No.	PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICE		META	PERIODICIDAD DE MEDICIÓN	RESPONSABLE
1	GERENCIA	Crecimiento en el mercado	$\frac{\text{Líneas de negocios nuevas}}{\text{Total líneas de negocios}}$	*100	Aumentar el crecimiento del mercado en nuevas líneas de negocio	Anual	Gerencia
		Cumplimiento del plan estratégico de la organización	$\frac{\text{No de actividades realizadas el año}}{\text{De actividades programadas}}$	No. *100	Cumplir las actividades programadas de plan estratégico	Semestral	Gerencia

2	MARKETING	Clientes Nuevos	$\frac{\text{No. clientes nuevos captados}}{\text{No. de clientes nuevos proyectados}}$	*100	Aumentar notablemente la captación de Clientes nuevos	Semestral	Director de Marketing
		Nivel satisfacción del cliente	Resultados de la encuesta de Satisfacción del cliente.		Aumentar la satisfacción del cliente y de las partes interesadas	Semestral	Director de Marketing
3	LOGISTICA Y DISTRIBUCION	Efectividad en entrega de productos	$\frac{\text{Productos entregados en buen estado}}{\text{Productos totales recibidos}}$	*100	Aumentar la efectividad en las entregas en buen estado	Mensual	Subgerente CEDI
		Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de mercancía vendida}}{\text{Inventario promedio}}$	*100	Aumentar los ingresos con el inventario ideal sin generar exceso de stock, ni sobre costos.	Mensual	Subgerente CEDI
4	RECURSOS HUMANOS	Cumplimiento del plan de formación y capacitación	$\frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Capacitaciones programadas}}$ *		Aumentar el personal capacitado que labora en Bigfoot Colombia S.A.S	Semestral	Especialista Nomina

		Contratación de personal	$\frac{\text{No. de personal contratado}}{\text{No. de personal requerido}}$	*100	Disminuir la rotación del personal en Bigfoot Colombia S.A.S.	Mensual	Especialista Nomina
5	CONTABLE Y FINANCIERO	Rotación de Proveedores	$\frac{\text{Compras del Periodo}}{\text{Promedio de proveedores}}$	*100	Aumentar el uso de excedentes de efectivo.	Trimestral	Líder Contabilidad
		Rentabilidad	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	*100	Demstrar rentabilidad mediante las estrategias gerenciales, y así mismo generarlas para aumentar la rentabilidad.	Anual	Líder Contabilidad

Fuente: Elaboración propia, 2019.

14.7 Conclusiones del Modulo

El seguimiento como el estado que presenta un determinado sistema, proceso o actividad y la medición de la calidad definido como el proceso para determinar un valor, nos permite identificar dentro de Bigfoot Colombia S.A.S., a través de herramientas de la norma ISO 9001: 2015, como lo son las caracterizaciones de procesos reconocer que aspectos debemos entrar a evaluar, por el cual se logra identificar cada uno de los procesos más importantes de la organización.

Es importante para este proyecto identificar los más importantes, el proceso gerencial, de marketing, de recursos humanos, de logística y distribución, y el contable y financiero, con el cual por cada uno de ellos establecemos las cuatro etapas del ciclo PHVA. Como inicialmente estamos elaborando la propuesta, se destacan los aspectos más relevantes y por los cuales es necesario realizar un seguimiento y a su vez una medición, para ello, se utiliza el tablero de indicadores, por cada uno de los procesos.

Es necesario destacar que cada indicador nos debe llevar a una meta, para proceso gerencial que es el de mayor peso en todas las decisiones estratégicas, se plantean como indicadores: el crecimiento del mercado, factor clave para la expansión de la compañía y la obtención de reconocimiento en América Latina, como lo indica su misión y su visión, y a través de comercio electrónico poder llegar masivamente a todos los lugares, y ofrecer de igual manera todos los productos que en su portafolio cuenta. Un factor clave, para dar paso al crecimiento, es el indicador de cumplimiento del plan estratégico de Bigfoot Colombia S.A.S., necesariamente el cumplimiento por parte de todas las áreas que lo componen.

En los procesos misionales como: marketing, se define como un indicador aumentar la satisfacción del cliente y de las partes interesadas, alineados a su vez con la política de calidad que se ha logrado definir para Bigfoot Colombia S.A.S. y para el proceso de logística y distribución, como uno de los procesos cercanos al clientes, se promueve la entrega de productos en buen estado, se busca dar efectividad a este proceso, ya que es uno de los importantes a la hora de alcanzar la satisfacción del cliente.

Y como proceso de apoyo, el contable y financiero que por medio de sus herramientas financieras para la toma de decisiones para el procesos gerencial , se busca medir la rentabilidad a través de las cifras que en el ejercicio se determinan, y la medición de la rotación de los

proveedores , para lograr pagar en el menor tiempo los recaudos y claramente generar el sostenimiento de la actividad de Bigfoot Colombia S.A.S, y el equilibrio que debe generarse a su vez de las cuentas por pagar con los ingresos obtenidos, con el fin de tener apalancamiento financiero con todo a lo que económicamente corresponde.

15 Integración de la calidad 1

15.1 Introducción

Para el desarrollo del módulo se verán reflejados conceptos de las normas ISO 9001: 2015 Sistemas de Gestión de la Calidad, ISO 14001:2015-09-23 Sistemas de Gestión Ambiental – Requisitos con orientación para su uso y 27000 de Tecnología de la Información, Técnicas de Seguridad (SGSI) sistemas de gestión de la seguridad de la información. Es necesario para Bigfoot Colombia tomar como base estas tres normas y sus requisitos para evaluar los procesos y por medio de la integración, lograr un sistema integrado de la calidad.

Con el uso de un Sistema Integrado de Gestión de la calidad, Bigfoot puede desarrollar una metodología más eficiente en la venta de los productos online, brindando calidad en el servicio, acompañado de la generación un marco de referencia en el uso de los recursos y a su vez a la protección del medio ambiente y la gestión de la seguridad de los activos de la información que incluye información financiera, propiedad intelectual, información de personal o información de terceros.

15.2 ¿Qué es la integración de la calidad?

Es un conjunto de elementos relacionados que interactúan, permiten alcanzar la política y objetivos integrados de la organización, en lo que se refiere a los aspectos diversos como Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y Salud u otras disciplinas de gestión. (Asociación Española para la Calidad (AEC), 2019)

15.3 Modelos de calidad

Es un conjunto de prácticas vinculadas en los procesos de gestión y en el desarrollo de proyectos. Este modelo supone planificación para alcanzar un impacto estratégico, dando cumplimiento a los objetivos fijados referente a la calidad del producto o servicio. (Julián Pérez Porto, 2008)

15.3.1 Modelo de ISO 9001 versión 2015 – sistemas de gestión de la calidad.

La norma ISO 9001, versión 2015 se publicó el 23 de septiembre de 2015, trae cambios muy importantes, el más destacado es la incorporación de la gestión del riesgo y el enfoque basado en riesgos en los Sistemas de Gestión de Calidad. (Cambios clave nueva ISO , 2019)

15.3.2 Modelo ISO 27000 – Sistemas de gestión de la seguridad de la información.

Consiste en la prevención de su confidencialidad, integridad y disponibilidad, así como de los sistemas implicados en su tratamiento dentro de la organización.

15.3.3 Modelo ISO 14001 versión 2015 – sistema de gestión ambiental

Es la encargada de recoger la importancia creciente de la gestión ambiental durante los procesos de negocio en las empresas.

15.4 Política integrada de gestión

La alta dirección de Bigfoot Colombia S.A.S., está comprometida con la calidad del producto y prestación del servicio, revolucionando en como las personas compran productos en América Latina, contamos con personal altamente capacitado para asesorar y escoger los productos de mayor calidad con cada una de nuestras marcas aliadas, promoviendo condiciones óptimas de vida laboral, responsabilidad social y desempeño ambiental con todas las partes interesadas.

Establecemos una gran responsabilidad con la mejora continua de cada uno de los procesos, para dar como resultado la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, lo anterior identificando peligros, valorando riesgos, gestionando y controlando incidentes, previniendo enfermedades laborales y promoviendo el desarrollo de actividades sostenibles con el fin de mitigar y/o corregir el impacto socio ambiental, en cumplimiento con los requisitos legales y normativos.

Tenemos como propósito garantizar que los riesgos de la seguridad de la información y de ciberseguridad sean conocidos, asumidos, gestionados y mitigados de forma adecuada y documentada, adaptable a los cambios que se produzcan en el entorno y tecnología.

Nuestro compromiso es actuar de manera responsable, asumiendo principios éticos, manteniendo la calidad y seguridad del producto y servicio. Promoviendo la convivencia laboral,

la protección del medio ambiente, y el mejoramiento continuo por medio de la gestión y desempeño de cada uno de los procesos del sistema integrado de gestión.

Principios institucionales en la entidad.

- Ubicamos al cliente en el centro de todo
- Confiamos y apoyamos unos a otros
- Nunca dejamos de aprender
- Construimos los mejores equipos
- Trabajamos juntos por el bien común

(Dafiti Colombia , 2019).

Nuestro propósito es revolucionar el sistema de la moda con inteligencia. (Dafiti Colombia , 2019)

15.4.1 Objetivos de la política integrada de gestión.

- Desarrollar y vigilar eficientemente los procesos de los productos y/o servicios para que satisfagan las necesidades y expectativas de las partes interesadas
- Cumplir con los requisitos legales y normativos aplicables en materia de seguridad y salud en el trabajo, gestión ambiental y calidad.
- Prevenir de manera oportuna los accidentes laborales, las enfermedades de riesgo profesional, la contaminación ambiental y la afectación de la calidad del producto y servicio en todas las actividades y procesos desarrollados en la organización.
- Proteger la confidencialidad, integridad, disponibilidad y autenticidad de la información y datos personales de los clientes y partes interesadas según la ley 1266 de 2008.
- Lograr la mejora continua en todos los procesos de la organización.

16 Métodos de integración II

16.1 Diagnostico

En el Anexo No. 5, se integran las normas ISO 9001: 2015 Sistemas de Gestión de la Calidad, ISO14001: 2015 Sistemas de Gestión Ambiental- Requisitos con orientación para su uso, e ISO 27001:2015 de Tecnología de la Información y técnicas de seguridad, donde se logran identificar los elementos más comunes en las normas y se establece un modelo integrado de gestión, para el contexto en el que se desenvuelve Bigfoot Colombia S.A.S.

A partir del conocimiento a nivel interno y externo de la organización se logran identificar los procesos con mayor relevancia que requieren ser alineados por las normas mencionadas, con el fin de lograr por medio del sistema integrado de gestión, una comunicación eficiente y eficaz entre todos los procesos y de la misma manera implementar estrategias de gestión de calidad, de gestión ambiental, de gestión tecnológica y de información, que permitan llevar continuamente una mejora por cada uno de los procesos, y el control global de los mismos.

16.2 Contexto de la organización

La organización ha definido los factores internos y externos que puedan intervenir con el propósito de esta, que pueden llegar a afectar los objetivos estratégicos y la planificación del SIG.

Según el modelo canvas (Tabla 9), podemos evidenciar que Bigfoot Colombia SAS., tiene como factor interno el desarrollo de objetivos y la elaboración de KPIS, que contribuyen al cumplimiento de las estrategias y metas proyectadas trimestral y anualmente, estos objetivos se establecen por áreas de trabajo dentro de la organización. Se hace la implementación de la BMP con el fin de mejorar los procesos internos con el apoyo de un sistema de información.

Actualmente Bigfoot Colombia SAS., cuenta con canales de distribución apropiados y de fácil acceso para la compra de productos en línea; realiza su publicidad por medio de influencers, ya que se identifican con la actividad económica de la organización.

La organización cuenta con la gestión de PQRS, donde se presta un soporte adecuado dependiendo de las inconformidades de cada cliente.

En cuanto a factores externos la organización establece alianzas con las partes interesadas, con las que se establecen contratos con cláusulas de cumplimiento y calidad, basándose en las leyes aplicables para la comercialización.

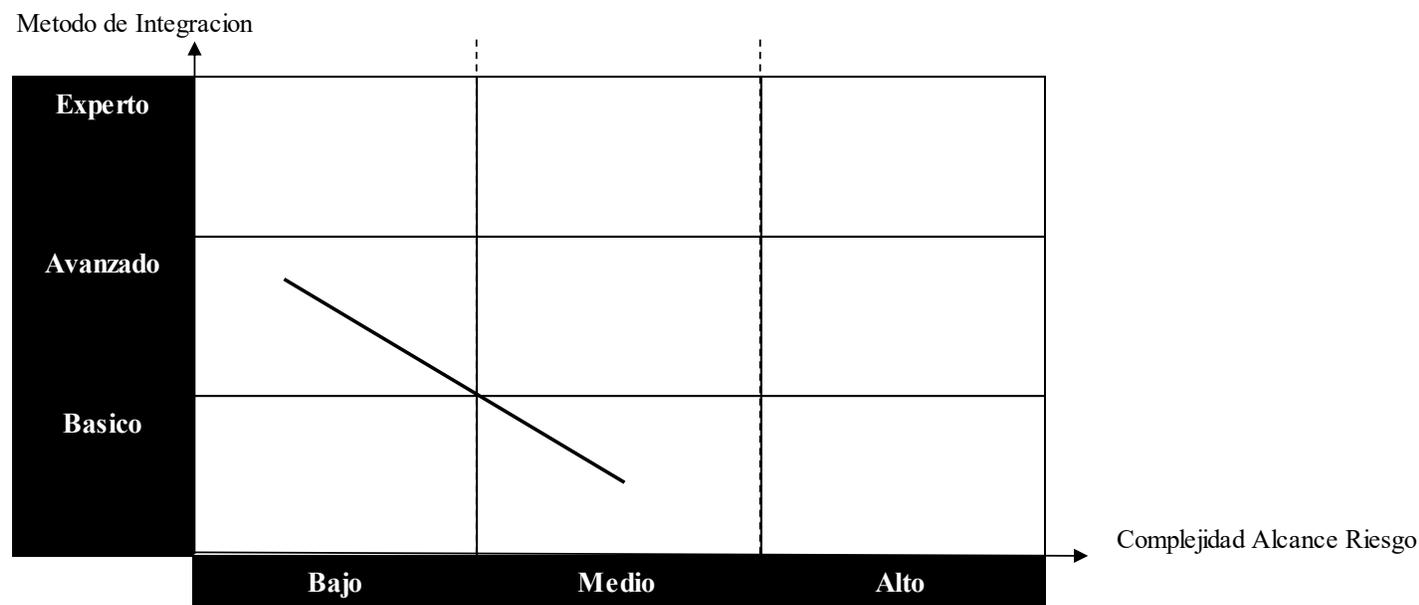
Se genera confiabilidad en el proceso de compra por medio de los sistemas de pago utilizados que cumplen con la normatividad legal vigente.

16.3 Integración

En el capítulo 7.4 Caracterización de procesos, se realizó la caracterización a cinco procesos del Mapa de Proceso de Bigfoot Colombia SAS., los cuales se complementan con los requisitos comunes de las normas ISO 9001 versión 2015, ISO 14001 versión 2015 y ISO 27001 versión 2013, con el fin de establecer un patrón de integración entre las tres normas.

Tabla 13

Gráfico para identificar el método de integración adecuado



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Para desarrollar el método de integración se tuvo en cuenta la gestión por procesos en la que Bigfoot Colombia S.A.S. como organización se ha enfocado, priorizando las necesidades y expectativas de las partes interesadas, para ello se logró identificar que luego de la implementación del sistema integrado podremos ubicarnos en un nivel de riesgo medio, ya que internamente la organización se ha mantenido en el cumplimiento a nivel legal de todos los requisitos que el sistema de gestión integrado propone, y por medio de la dirección se ejerce el control adecuado y la constante verificación del cumplimiento.

De igual manera Bigfoot Colombia S.A.S. se logra ubicar en el método avanzado, ya que desde la dirección se ha generado un compromiso con el personal de la organización y en especial con los clientes externos. Sin embargo, su estructura organizativa se ha enfocado en promoverse de jerárquica a plana.

Tabla 14

Comunicación

Norma	Requisito	Qué
27001	5,1	Importancia de una gestión de la seguridad de la información eficaz y de la conformidad con los requisitos sgsi
14001	5,2	Política Ambiental
27001	5,2	Política
9001	5.2.2	Comunicación de la política de calidad
27001	6,2	objetivos de seguridad de la información y planes para lograrlos
9001	6,2	Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos
14001	6.1.2	Aspectos ambientales
14001	6.2.1	Objetivos ambientales
14001	7,4	Comunicación
9001	7,4	Comunicación
27001	7,4	Comunicación
14001	8,1	Planificación y control operacional
9001	8.4.3	Información para los proveedores externos
14001	9,1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación

Fuente: Elaboración propia, con información de Normas 9001, 14001 y 27001

De acuerdo con la Tabla No. 14, se establece la comunicación en la integración del SIG, con base en las normas ISO 9001, 14001 y 27001, se identifican todos los elementos comunes y que deben ser comunicados de acuerdo a cada norma. Se resaltan en las tres normas, esencialmente la Política, los objetivos y la información para las partes interesadas.

Tabla 15

Información documentada SIG

Requisito	Información documentada
4,3	Determinación del alcance del sistema
5,2	Política
5,3	Roles, responsabilidades y autoridades en la organización
6,2	Objetivos y planificación para lograrlo
6.1.3	Requisitos legales
7,1	Recursos
7,2	Competencia
7,5	Información documentada
9,1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación
9,2	Auditorías Internas
9,3	Revisión por la dirección
10,2	No conformidad y acción correctiva

Fuente: Elaboración propia, con información de Normas 9001, 14001 y 27001.

La tabla 15 nos indica los elementos comunes de las normas 9001, 14001 y 27001 en relación a la información documentada. Para dar un enfoque integrado a los procesos, se unieron estas tres normas las cuales están en concordancia con la actividad de Bigfoot Colombia S.A.S.

Bigfoot Colombia S.A.S. como organización requiere para la implementación del sistema de integrado de gestión, inicialmente recursos económicos ya que se asumen costos y gastos de apoyo profesional, y humanos que puedan aportar a una adecuada puesta en marcha de todos los procesos

de la organización. Adicionalmente y con relevancia, la capacitación a todo el personal, la sensibilización y generación de cultura de compromiso desde la dirección hasta la operación, que permitan por medio de actividades, lograr una comunicación más asertiva en todos los procesos.

16.4 Conclusiones del modulo

El SIG para este proyecto es una herramienta fundamental que permite identificar elementos comunes y no comunes en las normas que hacen parte del contexto en el que se desarrolla Bigfoot Colombia S.A.S., de la misma manera la Guía para la Integración de los Sistemas de Gestión UNE 66177, genera una visión global y forma parte de lo que puede ser un método de compatibilidad de todos los sistemas.

Por medio de esta guía, se logra ubicar el lugar en que se encuentra la organización, permitiendo generar análisis de los riesgos y los métodos con los que se pueden abordar, el nivel de madurez a través de una evaluación, donde Bigfoot Colombia S.A.S. cumple con las descritas en el nivel avanzado, puede calificarse como una organización que tiene tendencia a la mejora, donde cada proceso que se realiza, se revisa y se toman acciones de seguimiento.

17 Conclusiones

Cada uno de los componentes de la calidad, se van dando a conocer en la propuesta y por medio del estudio y aplicación de los lineamientos y requisitos de la Norma ISO 9001:2015, la empresa de Bigfoot Colombia S.A.S., logró identificar que los procesos de la organización que deben medirse, utilizando diferentes herramientas que le permitan demostrar la mejora de estos.

Es importante que la organización contemple la aplicación de indicadores de gestión para cada uno de sus procesos, con el fin de medir el cumplimiento de los objetivos planteados y el nivel de satisfacción de los clientes de acuerdo con sus necesidades.

El diseño de los indicadores de gestión permite que los procesos estén alineados con la política de la organización, y el uso de estas herramientas contribuyó para que la empresa Bigfoot Colombia S.A.S, realizara un análisis de las actividades desarrolladas, establecer una metodología de trabajo y definir herramientas para minimizar re-procesos, realizando evaluaciones a los procesos que permitan tomar acciones de mejora enfocadas para la calidad.

En el módulo de responsabilidad social basado en la Norma ISO 26000:2010 y de acuerdo con los elementos que la componen, se estableció un cronograma para el desarrollo de las iniciativas propuestas, realizando un seguimiento con el objetivo de mejorar el cumplimiento de los estándares de la norma.

En el módulo de verificación estratégica de la calidad se identificó el procedimiento que implica la ejecución de una auditoria, el alcance y la documentación requerida para el cumplimiento de esta.

En el módulo de excelencia directiva se hizo la aplicación del Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM) el cual fue un facilitador para realizar un análisis a la organización con el fin de contribuir con el mejoramiento continuo de la calidad, procesos y del servicio ofrecido por la organización.

18 Recomendaciones

Para futuros proyectos que se deseen realizar, es importante desde el inicio analizar el desde y hasta donde se quiere llegar, claramente el alcance que se determine puede permitir generar una proyección adecuada en relación con la organización que se vaya a trabajar y con el equipo con el que se va a desarrollar la propuesta, posteriormente fijar unos objetivos claros y coherentes, en este caso relacionados con la gestión de la calidad dentro de Bigfoot Colombia SAS.

En la profundización en la norma, se van logrando conocer herramientas útiles para la identificación y medición de riesgos y oportunidades para cada uno de los procesos de la organización, de tal manera que nos permitieron establecer una serie de recomendaciones para Bigfoot Colombia SAS., entre las cuales inicialmente, se le recomienda a la organización continuar con la recolección de información y documentación de todos los procesos con el propósito de implementar el sistema de gestión de calidad, el cual permitirá mejorar continuamente y le brindará la posibilidad de atraer nuevos clientes mejorando su reconocimiento y posicionamiento en el mercado.

Cabe resaltar que para que la empresa Bigfoot Colombia S.A.S., logre la implementación y certificación del sistema, se requiere del compromiso y colaboración constante de la Gerencia y demás colaboradores de la organización. Este proyecto se realizó con el fin de generar una propuesta de implementación, donde se aborda el contexto general de la empresa.

Referencias

- 9000:2015, I. (s.f.). *ONLINE BROWSING PLATAFORM*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2015). Obtenido de Alcaldía Mayor de Bogotá: http://www.saludcapital.gov.co/Lineamientos/51_SDS_PYC_LN_002_Elaborar_Caracterizacion_Procesos.pdf
- Alfonso, M. A. (2015). *Repositorio Institucional Pontificia Universidad Javeriana* . Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co>
- América Retail. (03 de 11 de 2013). *América Retail*. Obtenido de América Retail: <https://www.america-retail.com/destacado/dafiti-y-la-historia-de-su-evolucion-en-america-latina/>
- Asociación Alemana para la calidad. (1972).
- Asociación Española para la Calidad (AEC). (14 de 09 de 2019). *Asociación Española para la Calidad (AEC)*. Obtenido de Asociación Española para la Calidad (AEC): <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/integracion-de-sistemas-de-gestion>
- Baldrige National Quality Program, U. (s.f.). *www.praxis.com.pe*. Obtenido de Baldrige National Quality Program USA.
- Bogotá, A. m. (2015). *Alcaldía mayor de Bogotá*. Obtenido de Alcaldía mayor de Bogotá: http://www.saludcapital.gov.co/Lineamientos/51_SDS_PYC_LN_002_Elaborar_Caracterizacion_Procesos.pdf
- Camacho, D. (2018). *Portafolio* . Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/el-e-commerce-sigue-en-aumento-522134>
- Cambios clave nueva ISO* . (14 de 09 de 2019). Obtenido de Cambios clave nueva ISO : <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/>
- Cedeño, F. M. (2016). AUDITORÍA EN LAS EMPRESAS. *Revista: CE Contribuciones a la Economía*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2016/3/auditoria.html>
- Celta Trade Park. (13 de 02 de 2019). *Celta Trade Park*. Obtenido de Celta Trade Park: <http://celtatradepark.com.co/ubicacion-celta-trade-park/>
- Cely Silva, A. C. (21 de 01 de 2018). *Repositorio Universitaria Agustiniiana*. Obtenido de <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/193>
- Colombia, D. (19 de 05 de 2019). *Dafiti*. Obtenido de Dafiti: <https://www.dafiti.com.co>
- Colorado, F. (29 de 07 de 2009). *El Ciclo PHVA de Deming y el Proceso Administrativo de Fayol*. Obtenido de www.academia.edu/5110051/3_Articulo_El_Ciclo_PHVA_de_Deming_y_al_Proceso_Administrativo_de_Fayol
- CONPES 3866. (08 de Agosto de 2019). Recuperado el 20 de 02 de 2019, de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3866.pdf>
- Cubino, R. L. (s.f.). *Ministerio de Educación Cultura y Deporte*. Obtenido de <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>
- Dafiti Colombia . (12 de 12 de 2018). *LinkedIn* . Obtenido de LinkedIn : <https://co.linkedin.com/company/dafiti-colombia>
- Dafiti Colombia . (2019). *Libro de principios* . BOGOTA.
- Dafiti Colombia. (13 de 02 de 2019). *Dafiti*. Obtenido de Dafiti: <https://www.dafiti.com.co/>

- De los Reyes Lopez, Ernesto. (s.f.). *Taller de Gestión de Pyme de Alto Potencial*. Obtenido de Taller de Gestión de Pyme de Alto Potencial:
<http://digital.csic.es/bitstream/10261/10760/1/Gesti%C3%B3n%20de%20Calidad%20e%20Innovaci%C3%B3n.pdf>
- De los Reyes Lopez, Ernesto. (s.f.). *Taller de Gestion Pyme de Alto Potencial*. Obtenido de [gital.csic.es/bitstream/10261/10760/1/Gesti%C3%B3n%20de%20Calidad%20e%20Innovaci%C3%B3n.pdf](http://digital.csic.es/bitstream/10261/10760/1/Gesti%C3%B3n%20de%20Calidad%20e%20Innovaci%C3%B3n.pdf)
- deporte, R. L. (2001). *www.jesuitasleon.es*. Obtenido de <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>
- EFQM. (2003). *EFQM Introduccion a la excelencia* . Bruselas.
- El portal de ISO 27001 en Español. (s.f.). *El portal de ISO 27001 en Español*. Obtenido de El portal de ISO 27001 en Español: http://www.iso27000.es/download/doc_sgsi_all.pdf
- Espectador, E. (14 de Octubre de 2018). El comercio electrónico, un sector que no deja de crecer en Colombia. *EL Espectador*.
- Experto en negocios . (14 de 01 de 2018). *Experto en negocios* . Obtenido de Experto en negocios : <https://www.expertosnegociosonline.com/comportamiento-consumidor-online/>
- Foro economico mundial . (2019). Obtenido de <https://es.weforum.org/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>
- Hurtado, J. (2000). *Metodologia de la Investigacion* . Venezuela .
- ICONTEC. (12 de Enero de 2005). *Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. NTC ISO 9000*. Bogota.
- impactos, g. p. (02 de 09 de 2019). *Oficina internacinal de trabajo cinterfor* . Obtenido de Oficina internacinal de trabajo cinterfor : <http://guia.oitcinterfor.org/como-evaluar/como-se-construyen-indicadores>
- Instituto Alemán para la Normalización. (1979).
- Instituto Centroamericano de Tecnología Industrial. (1995).
- ISO. (2014). *Guía sobre responsabilidad social*. Vernier, Ginebra: Secretaría central de ISO.
- Iso 9001 calidad, Sistemas de gestion de calidad segun ISO 9000*. (2013). Obtenido de iso9001calidad.com
- ISO, N. (20 de 03 de 2015). *ISO 9001:2015. Evolución a través de los años*. Obtenido de www.calidad.pucp.edu.pe.
- Jimenez, D. (25 de Marzo de 2016). *Los 7 prncipios de la calidad* . Obtenido de <http://www.pymesycalidad20.com>
- Juan David Mendez, Nicolas Avella. (08 de JULIO de 2009). *JAVERIANA.EDU.CO*. Obtenido de <https://javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/Tesis254.pdf>
- Julián Pérez Porto. (2008). *Definición de*. Obtenido de Definición de: <https://definicion.de/modelo-de-calidad/>
- LOPEZ, E. (02 de 09 de 2019). *PPT SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN . BOGOTA* .
- Lopez, S. (2006). *implantación de un sistema de calidad. Los diferentes sistemas de calidad existen en la organizacion*. Vigo, España: IdeasPropias.
- Maps, Google. (s.f.). *GoogleMaps*. Obtenido de GoogleMaps: <https://www.google.com/maps/place/Bigfoot+Colombia+SAS/@4.6837035,-74.046336,15z/data=!4m2!1m6!3m5!1s0x0:0xfc4e27dfef7d856!2sBigfoot+Colombia+SAS!8m2!3d4.6837035!4d-74.046336!3m4!1s0x0:0xfc4e27dfef7d856!8m2!3d4.6837035!4d-74.046336>

Molina, A. d. (2018). *Universidad ESAN*.

Monge, S. (2009). <http://neuromarca.com>. Obtenido de <http://neuromarca.com/neuromarketing/>

Morales, H. S. (2012). *Introduccion a la auditoria* . Tlalnepantla, Mexico : Red tercer milenio .

Planeacion, D. n. (8 de 8 de 2016). *dnp.gov.co*. Obtenido de Conpes 3866:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3866.pdf>

Pueyrredón, M. (22 de Mayo de 2018). *El Colombiano* . Obtenido de www.elcolombiano.com

Roa, J. D. (2018). *Repositorio Institucional Universidad de Bogota Jorge Tadeo Lozano* .

Obtenido de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co>

Ruiz, F. N. (Abril de 2016). *Repositorio Institucional Universidad Politecnica Salesiana*.

Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec>

Tirado, D. M. (s.f.). *Fundamentos de marketing* . En D. M. Tirado.

Actualícese (30 mayo de 2018) Actualícese, Obtenido de Actualicese.com

<https://actualicese.com/actualidad/2018/05/30/comercio-electronico-en-colombia-ha-crecido-64-en-los-ultimos-tres-anos/>

Diego Monferrer Tirado, (2013) *Fundamentos de Marketing*. Obtenido de repositori.uji.es/xmlui/bitstream/angle/10234/49394/s74.pdf. Publicacions de la Universitat Jaume.