

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE MEJORA PARA LA CREACIÓN
DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL ENFOCADA A LA CALIDAD PARA LA
EMPRESA VANEN S.A.S.

BOGOTÁ SÁNCHEZ NICOLÁS
BOTINA MARTÍNEZ DAYAN ANDREA
PÉREZ SIERRA GABRIEL ALBERTO

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

2017

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE MEJORA PARA LA CREACIÓN
DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL ENFOCADA A LA CALIDAD PARA LA
EMPRESA VANEN S.A.S

BOGOTÁ SÁNCHEZ NICOLÁS
BOTINA MARTÍNEZ DAYAN ANDREA
PÉREZ SIERRA GABRIEL ALBERTO

Asesor de trabajo
PRADA VARGAS CAROLINA

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

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

2017

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Agradecimientos

Queremos agradecer a la universidad, por habernos permitido formarnos en ella y brindarnos todo el apoyo en nuestro desarrollo como profesionales, a todas las personas que fueron participantes en este proceso directa o indirectamente, gracias por que fueron responsables de cada pequeño aporte a lo que hoy sería la culminación de nuestro paso por esta gran institución. Gracias también a la empresa VANEN S.A.S. ya que nos abrió las puertas para poder realizar este proyecto y nos colaboró en todo lo que necesitáramos.

Gracias a nuestros padres, quienes fueron los mayores promotores durante este camino, gracias a Dios que fue nuestro mayor apoyo y motivador para continuar cada día sin tirar la toalla. Este es un momento muy especial, que esperamos perdure en el tiempo, no solo en la mente de las personas que anteriormente mencionamos, sino también en las que invirtieron su tiempo en revisar este proyecto, a ellos también les agradecemos de todo corazón.

Resumen

La empresa VANEN, es una sociedad por acciones simplificada (S.A.S.) perteneciente al sector real de la economía creada en septiembre del año 2000 por el señor Jorge Eliecer Bogotá Gutiérrez, en cuanto a tamaño es una pequeña empresa del sector privado que ofrece el servicio de diseño e impresión (prezi.com & Perez Sierra, 2016).

La organización presenta diferentes problemas asociados a la falta de implementación, gestión, control, y seguimiento de la calidad, la falta de especificación de los procesos, falta de conocimientos a la hora de la innovación y la ausencia de instrumentos o herramientas que permitan saber la percepción que tienen los clientes del servicio y productos que ofrece la compañía.

Por tal razón el proyecto que se va a realizar es “Diagnóstico organizacional y propuesta de mejora para la creación de una cultura organizacional enfocada en la calidad para la empresa VANEN S.A.S”.

A lo largo del contenido de este trabajo encontrará una serie de herramientas que permiten a la empresa VANEN conocer la situación actual de ésta y, así mismo, realizar un diagnóstico organizacional para la realización de unos planes de mejora enfocadas a la calidad, las cuales son: Caracterización y percepción del cliente, modelo de excelencia directiva (EFQM), mapa de procesos y caracterización de estos, modelos de innovación para la competitividad, estrategia de responsabilidad social, proceso de auditoría, estadísticas o indicadores para el análisis de costos y de la no calidad y herramientas de mejora continua.

Todas estas herramientas dirigen a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos dirigidos a la calidad y la mejora continua.

Contenido

Introducción	8
Justificación	9
1. Título	10
2. Caracterización del lugar de desarrollo del trabajo integrador	11
2.1. Ubicación	11
2.2. Tamaño	11
2.3. Portafolio de productos	12
2.4. Políticas en general de la empresa	13
2.5. Reseña histórica	13
2.6. Descripción de clientes	14
2.7. Uso de sello de calidad de producto	14
2.8. Reconocimientos	15
2.9. Actividades de exportación	15
2.10. Certificación sistema de gestión de calidad u otros	15
3. Descripción del problema	16
4. Objetivos	17
4.1. Objetivo general	17
4.2. Objetivos específicos	17
5. Antecedentes investigativos	18
6. Metodología	19
7. Énfasis	21
8. Diagnostico	22
9. Propuestas	23
9.1. Fundamentos de gerencia de la calidad–diagnostico	23
9.2. Neuromarketing	25
9.3. Excelencia directiva	30
9.4. Diseño y gestión de procesos	35
9.5. Calidad competitividad e innovación	42
9.6. Calidad y responsabilidad social	48
9.7. Verificación estratégica de la calidad	50

9.8. Seguimiento y medición de la calidad	76
9.9. Mejora continua	86
9.10. Consultoría organizacional	89
9.10.1. Comunicación gerencial	89
Conclusiones	96
Recomendaciones	98
Referencias	99
Lista de tablas	103
Lista de figuras	104
Lista de anexos	105
Anexos	106

Introducción

Un diagnóstico organizacional es una herramienta esencial que permite llevar a cabo un análisis objetivo de la situación actual de cualquier organización, contribuyendo a que sus dirigentes puedan dar solución a los inconvenientes identificados durante el proceso de manera anticipada y les sea posible responder de manera oportuna y eficiente a las exigencias del entorno. (Ideas Plus. Gestión Visonaria Especializada, 2016).

Realizar un diagnóstico en todas las áreas estratégicas de la organización a través del desarrollo de un proceso analítico, permite conocer su situación real, identificar de manera precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo en ella, y evidenciar tanto inconvenientes como oportunidades de mejora enfocadas a incrementar el nivel de eficiencia y optimizar el desempeño de los procesos. (Ideas Plus. Gestión Visonaria Especializada, 2016).

Por tal motivo, a lo largo del contenido de este trabajo encontrará una serie de herramientas que permiten a la empresa “VANEN” conocer la situación actual de ésta y, así mismo, realizar un diagnóstico organizacional para la realización de unos planes de mejora enfocadas a la calidad. Estas herramientas son: Caracterización y percepción del cliente, modelo de excelencia directiva (EFQM), mapa de procesos y caracterización de estos, modelos de innovación para la competitividad, estrategia de responsabilidad social, proceso de auditoría, estadísticas o indicadores para el análisis de costos y de la no calidad, herramientas de mejora continua y plan de negocios. Todas estas herramientas dirigen a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos, hacia la calidad y la mejora continua.

El resultado final deberá contener entre otras cosas, el estado actual de los procesos, la descripción de las fortalezas evidentes en cada uno de ellos, la identificación tanto de inconvenientes como de oportunidades de mejora, y las acciones a tomar o recomendaciones enfocadas a hacer frente a problemas latentes o evitar inconvenientes potenciales en el futuro. También se deberá especificar la forma de implementar las mejoras enfocadas a generar valores agregados, además de los procesos de seguimiento y monitoreo. (Ideas Plus. Gestión Visonaria Especializada, 2016).

Justificación

El concepto de diagnóstico se aplica al proceso analítico que permite conocer la situación actual que enfrenta una organización. El fin de realizar este trabajo es, detectar problemas dentro del funcionamiento de la organización para corregirlos y descubrir áreas de oportunidad que puedan ser aprovechadas. De esta forma, el diagnóstico se presenta no como un fin en sí mismo, sino como un primer paso fundamental para perfeccionar el funcionamiento dentro de la organización y propiciar el clima idóneo para que ésta alcance sus objetivos. Sin un correcto diagnóstico es poco probable que los líderes de las empresas puedan implementar soluciones duraderas que permitan realizar una verdadera transformación de la cultura organizacional (Conexion ESAN, 2015).

Un segundo paso, es el análisis de la información que arroja el diagnóstico organizacional realizado previamente. El análisis permite que la empresa establezca que áreas de la organización necesitan más prioridad y así ejecutar unos planes de mejora enfocados a la calidad.

El último paso es determinar qué planes de acción se van a realizar para mejorar los problemas y potencializar las oportunidades encontradas en el diagnóstico organizacional.

Esto se hace con el fin de que “VANEN”, se proyecte en un futuro como una de las empresas más competitivas del sector de la impresión y de la litografía por sus procesos y productos de alta calidad buscando la satisfacción del cliente enfocadas a la satisfacción del cliente.

1. Título

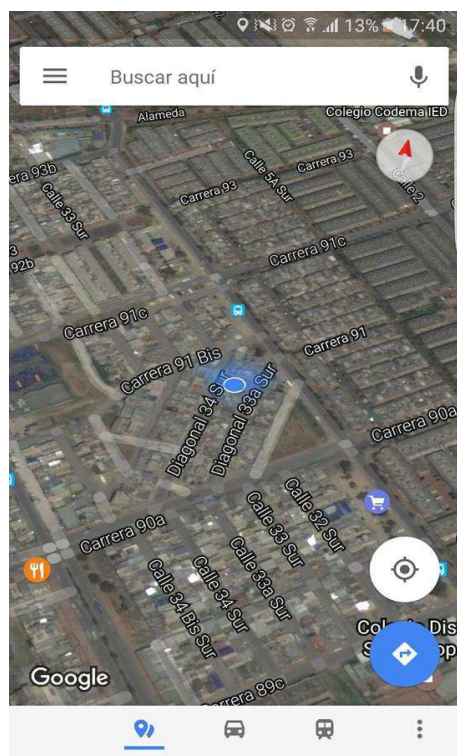
Diagnóstico organizacional y propuesta de mejora para la creación de una cultura organizacional enfocada en la calidad para la empresa VANEN S.A.S.

2. Caracterización del lugar de desarrollo del trabajo integrador

VANEN Diseño e impresión S.A.S.

2.1. Ubicación

Esta empresa está localizada en el barrio Patio Bonito, de la localidad 8, Kennedy, es un sector de estrato 2.



- Dirección: Diag. 33ª no 90ª-83sur
- Telefax: (051) 5704386.
- Correo: vanen.comercial@gmail.com

Figura 1. Ubicación de la empresa VANEN. Tomado de Google Maps.

2.2. Tamaño

VANEN es una microempresa que cuenta con 8 empleados cada uno especializado en funciones avanzadas correspondientes a su ocupación. Con una sola sede de 3 m² de ancho y m² de fondo ubicada en el barrio Patio Bonito de la localidad de Kennedy.



Figura 2. Plano VANEN 1. Nota: Autoría propia.



Figura 3. Plano VANEN 2. Nota: Autoría propia.

2.3. Portafolio de productos

Los productos ofrecidos por VANEN son:

Revistas, agendas libros, Carpetas afiches brochurt, Libretas en forma continua y hoja/hoja, Manuales de instrucción a la medida, Talonarios de control para procesos específicos, Membretes, Material P.O.P., Encuadernación fina y rustica, Diseño y manejo publicitario, Tarjeta personal comercial, Impresión digital (vallas, pendones, carnetización y avisos), Serigrafía en diferente sustrato (papel, polietileno, vinilo, P.V.C, vidrio y tela) (prezi.com & Bejarano , prezi.com, 2015).



Figura 4. Muestra de productos. Nota: Autoría propia.

2.4. Políticas en general de la empresa

La empresa VANEN no cuenta con unas políticas definidas en su organización.

2.5. Reseña histórica

La empresa VANEN, es una sociedad por acciones simplificada (S.A.S.) perteneciente al sector real de la economía creada en septiembre del año 2000 por el señor Jorge Eliecer Bogotá Gutiérrez, en cuanto a tamaño es una pequeña empresa del sector privado que ofrece el servicio de diseño e impresión (prezi.com & Perez Sierra, prezi.com, 2016).

Inicia con la separación del departamento de impresión de la empresa Challenger S.A.S, quienes ofrecen en venta la maquinaria utilizada en el proceso de diseño e impresión de la compañía. El señor Jorge Eliecer compra la maquinaria (Multilith 120, troqueladora manual) y crea la empresa VANEN en una alianza estratégica con Challenger S.A.S como primer cliente (prezi.com & Perez Sierra, prezi.com, 2016).

Para inicios del año 2001 la empresa realiza todo el proceso de registro legal para quedar establecida como Diseño e impresión VANEN con actividad económica # 1811 (Actividades de impresión). En el año 2005 invirtiendo las ganancias hechas hasta el momento aumento el número de su maquinaria (Chief doble carta, guillotina, quemador de planchas metálicas). En el 2008 hace una inversión de capital por medio de un préstamo con el banco Caja Social por veinte millones de pesos, el cual tenía un plazo de dos años para ser cancelado. En ese mismo adquiere

un automóvil modelo 97, Renault 9 para ayudar en la distribución de los productos (prezi.com & Perez Sierra, prezi.com, 2016).

En el año 2009 se terceriza el área de contabilidad, utilizando la herramienta del outsourcing, con un contador independiente y la empresa queda dividida en solo tres áreas, administrativa que se encarga de todo el proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar), compras, marketing, ventas y recurso humano; producción que se divide en impresión, encuadernación, empaque, embalaje y control de calidad; y por último el área de distribución (prezi.com & Perez Sierra, prezi.com, 2016).

En el año 2010 se consolidan nuevos clientes importantes como AULEN PHARMAS S.A, QUAPERS S.A.S, DORADO HOTELES. En el 2014 se hace un cambio de automóvil para poder hacer frente a la demanda creciente que posee la empresa (prezi.com & Perez Sierra, prezi.com, 2016).

2.6. Descripción clientes

- CHALLENGER S.A.S.
- AULEN PHARMAS S.A.
- DORADO HOTELES.
- HABITAT STORE S.A.S.
- SERVEX INTERNATION.
- EXICARTON S.A.
- PRECOOPERATIVA DUO.
- COSMETICA LTDA.
- NICOMAR ELECTRONICS S.A.

2.7. Uso de sello de calidad de producto

La empresa VANEN no cuenta con sellos de calidad en ninguno de sus productos.

2.8. Reconocimientos

La empresa VANEN no cuenta con ningún reconocimiento.

2.9. Actividades de exportación

La empresa VANEN no realiza ninguna actividad de exportación.

2.10. Certificación Sistema de Gestión de Calidad u otros

La empresa VANEN no cuenta con certificaciones de ningún tipo.

3. Descripción del problema

VANEN S.A.S es una empresa pequeña con respecto a muchas de su sector, y por lo tanto se preocupa por mejorar su planificación y control. Presenta diferentes problemas asociados a la falta de implementación, gestión, control, y seguimiento de la calidad. Entre estos la falta de especificación de los procesos, lo cual dificulta el seguimiento de estos y a su vez la calidad se puede ver afectada. Otro aspecto que podemos recalcar como una falencia es la falta de conocimientos a la hora de la innovación y la ausencia de instrumentos o herramientas que permitan saber la percepción que tienen los clientes del servicio y productos que ofrece la compañía. Todos estos aspectos nos permiten brindarle a la empresa propuestas y herramientas que le sirvan para la mejora e implantación de una cultura organizacional enfocada en la calidad.

¿Qué propuestas de mejora y herramientas de calidad se le pueden brindar a la empresa VANEN S.A.S para generar una cultura organizacional enfocada a la calidad?

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Generar unas propuestas de mejora enfocadas en la calidad de la empresa VANEN, por medio de herramientas de calidad para generar cambios en la organización.

4.2. Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico de la empresa VANEN S.A.S mediante la utilización de la matriz PEEA, la cual brindara el estado actual de la compañía en cuanto a la calidad.
- Analizar los resultados encontrados en el diagnostico mediante herramientas estadísticas y de calidad.
- Generar propuestas de mejora que le brinden soluciones a la compañía.

5. Antecedentes investigativos y conceptuales

- **DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: UNA MIRANDA HACIA EL FUTURO.** (Claudia M. Valenzuela, 2010). Este trabajo nos dio una guía de cómo llevar a cabo un diagnóstico organizacional adecuado, además de brindarnos las herramientas necesarias para llegar a aplicar a la empresa Vanen, y así mismo hallar sus fortalezas y sus debilidades las cuales convertiremos en oportunidades de mejora, para presentar finalmente una propuesta de mejora con respecto al sistema de calidad de la empresa.
- **CULTURA ORGANIZACIONAL DE UNA MEDIANA EMPRESA DEL MUNICIPIO DE ENVIGADO, ANTIOQUIA.** (Ramos, 2011). Con los conceptos que nos han brindado este proyecto, logramos llegar a entender la importancia de la aplicación de cambios organizacionales basados en su cultura empresarial, enfocándolos inicialmente a la calidad como objetivo principal, para llegar así a cumplir con las metas planteadas a través de nuestra propuesta de enfoque y diagnóstico a la cultura de la calidad.
- **PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA PYMES, CENTRADO EN LA MEJORA CONTINUA.** (Gómez, 2007). Este aporte nos da una guía para la aplicación de un modelo de gestión para pequeñas y medianas empresas, lo cual nos brinda el conocimiento para generar nuestra propuesta de mejora de la calidad de la empresa Vanen, basándonos en el sistema de gestión de la calidad. Abordando los diferentes numerales de la norma “ISO 9001-2015” y aplicando los conceptos obtenidos de la “cultura organizacional” (Ramos, 2011) y el “diagnóstico empresarial” (Claudia M. Valenzuela, 2010). Para lograr abarcar la totalidad de la empresa.

Nuestro objetivo al guiarnos de estas tres tesis planteadas por diferentes autores, es obtener una propuesta de mejora que sea completa y funcional para quien lleve a cabo la propuesta en la empresa Vanen, y así obtener como resultado el aumento de la calidad en los diferentes procesos funcionales de la compañía.

6. Metodología

Para llevar a cabo el desarrollo de un diagnóstico y unas propuestas de mejoras para crear una cultura organizacional enfocada a la calidad en la empresa “VANEN. DISEÑO E IMPRESIÓN”, es necesario realizar una investigación que arroje información de los posibles problemas que son determinantes para la cultura organizacional. Esto se hace a través de la matriz “POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCION” (PEEA), determinando cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización. A su vez, con ayuda de los módulos del plan de estudios se planteará una serie de planes de acción para ayuda de la mejora continua en la calidad.

Estos módulos son:

- **Fundamentos de gerencia de la calidad:** Introducción y justificación del documento.
En este módulo guiará al lector y al gerente sobre el contenido y el por qué se va a realizar esta propuesta.
- **Neuromarketing:** Caracterización de los clientes y diseño del instrumento para evaluar su percepción.
Este módulo a través de la caracterización de los clientes (tipo de cliente, hábitos de compra, poder de decisión de compra) se analizará con que clientes está tratando la empresa para así saber sus necesidades y expectativas, todo esto alrededor del instrumento de evaluación de percepción de calidad del servicio. (Modelo Nórdico o Modelo de la imagen).
- **Excelencia directiva:** Análisis de la organización de acuerdo con un modelo de excelencia.
A través del modelo EFQM permitirá a la organización conocer su situación actual en cuanto a excelencia se refiere. Teniendo esto claro se analizará los puntos fuertes y débiles de la organización para proceder a realizar planes de acción para mejorar tanto los puntos fuertes como los puntos débiles.
- **Diseño y gestión de procesos:** Caracterización de 5 procesos de la organización.
Es necesario conocer que procesos interactúan en la organización. Para esto, es necesario establecer un mapa de procesos donde se involucran procesos estratégicos, claves y de apoyo y así poder caracterizarlos para conocer las entradas y salidas de estos procesos.

- Calidad, competitividad e innovación: Síntesis de los modelos de innovación para la competitividad.

Se definirá un modelo de innovación que la empresa desarrollará para ser más competitiva en el mercado donde ejerce: el método es el de los 6 sombreros en el que se expone una metodología para discusiones y toma de decisiones en grupo.

- Calidad y responsabilidad social: Estrategia de responsabilidad social para la organización. Hoy en día toda empresa debe ser responsable socialmente, por ende, la empresa elaborará una estrategia de responsabilidad social empresarial para ser más competitiva y generar un valor agregado a la compañía.

- Verificación estratégica de calidad: Proceso de auditoría; procedimientos, formatos y aplicación de 2 procesos e informe.

Para verificar que el proceso de calidad se esté cumpliendo, se hará el proceso de auditoría de dos procesos de la organización donde se realizará el procedimiento, programa y plan de auditoría, listas de verificación, actas de apertura y cierre, informe de auditoría, formatos de acciones correctivas, no conformidades o de seguimiento y el formato de evaluación del auditor.

Una vez finalizado todo esto, el gerente tendrá varias herramientas que le permitirán conocer el estado actual de la empresa y así tomar las acciones correspondientes para lograr a mejora continua.

El tipo de investigación que se utilizara es exploratorio porque se necesita obtener información la cual servirá para llevar a cabo una investigación futura, identificar variables y proponer soluciones. La investigación se considera exploratoria porque no existe con anterioridad datos específicos que resuelven claramente el problema que se ha definido.

Las fuentes de información que se utilizarán en el desarrollo del proyecto serán:

- Primarias:
 - ✓ Observación directa
 - ✓ Entrevistas
- Secundarias:
 - ✓ Informes internos de la compañía

7. Énfasis

Se va a hacer profundización en Consultoría organizacional ya que, este énfasis es de gran utilidad para nosotros porque les podemos dar apoyo a los directivos de la organización para identificar y definir los principales problemas que afectan su dirección estratégica, y en función de ello alcanzar sus propósitos u objetivos.

8. Diagnostico

En el desarrollo de este informe investigativo se realizarán una serie de actividades que lleven al cumplimiento de objetivo inicialmente planteado, por medio de la implementación de unas herramientas de calidad que brindarán a su vez unas propuestas de mejora. Se comenzará con un diagnostico que nos brinde una perspectiva de la organización y a su vez información de la misma. Desde este diagnóstico se partirá para brindarle a la compañía las herramientas necesarias para la creación de una cultura organizacional enfocada a la calidad como lo es la implementación de caracterización de procesos y de clientes, procesos de auditorías para generar un control más efectivo, indicadores o análisis de costos de la calidad y la no calidad, herramientas para la mejora continua y demás que sean necesarias.

9. Propuestas

A continuación, mostraremos los diagnósticos y propuestas desarrollados:

9.1. Fundamentos de gerencia de la calidad-diagnostico

Para el desarrollo del diagnóstico de la empresa VANEN S.A.S. y a su vez el análisis de los resultados encontrados se desarrolló la aplicación de la PEEA (Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción), la cual mediante un marco de cuatro cuadrantes realiza el análisis de 4 dimensiones, dos internas y dos externas, que brindan un panorama del estado de la empresa. Las dos dimensiones internas, FF (Fuerza Financiera) y VC (Ventaja Competitiva), así como las dos externas, FI (Fortaleza de la Industria) y EA (Estabilidad Ambiental), se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización.

Para la empresa VANEN el desarrollo de la matriz, arrojo el siguiente resultado:

Tabla 1

Matriz PEEA VANEN

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fortaleza Financiera (FF)		Estabilidad Ambiental (EA)	
Nivel de Endeudamiento.	4.0	Escala de precios de productos competidores.	-4.0
Endeudamiento corto plazo.	2.0	Barreras para entrar en el mercado. Alta inversión de capital.	-2.0
Rotación de Cartera 60 días.	5.0	Exigencia de estándares de calidad altos.	-2.0
Rotación de inventarios 90 días.	3.0	Variabilidad de la demanda.	-4.0
Posicionamiento de los productos en el sector.	4.0	Presión competitiva.	-3.0
Flujo de efectivo.	3.0	Escala de precios de productos competidores.	-3.0
Apalancamiento.	3.0	Cambios tecnológicos.	-3.0
Liquidez.	5.0	Tasa de inflación.	-2.0
Capital de trabajo.	3.0	Incentivos otorgados a las Pymes.	-2.0

Rendimiento sobre la inversión.	4.0	Tratados de libre comercio con los demás países.	-3.0
TOTAL	36.0	TOTAL	-28.0
Ventaja Competitiva (VC)		Fuerza de la Industria (FI)	
Ubicación de la empresa con fuerza de ventas propia.	-3.0	Entrada de nuevas empresas al sector.	4.0
Procesos de producción estables, constantes y garantizados.	-4.0	La liquidez que pueda tener la competencia para acceder a las materias primas.	4.0
Estar al día en los nuevos productos que salen al mercado.	-1.0	Procesos de producción modernos, rápidos y novedosos.	5.0
Periódicamente realizar estudios de mercadeo para saber en que esta la competencia y cuáles son las últimas tendencias, con el fin que la empresa no se quede rezagada.	-1.0	Aprovechamiento de recursos.	4.0
Lealtad de los clientes.	-5.0	Dinamismo financiero.	3.0
Conocimientos tecnológicos.	-3.0	Facilidad para entrar en el mercado, productividad, aprovechamiento de la capacidad.	4.0
Participación en el mercado.	-2.0	Productividad, aprovechamiento de la capacidad.	5.0
Calidad del producto	-2.0	Potencial de utilidades.	4.0
Ciclo de vida del producto.	-3.0	Intensidad de capital.	4.0
Control sobre los proveedores y distribuidores.	-2.0	Investigación y desarrollo (I+D)	3.0
TOTAL	-26.0	TOTAL	40.0

Nota: Autoría propia.

Conclusión:

El promedio EA es de $-28.0 / 10 = -2.8$

El promedio FI es de $+40.0 / 10 = 4.0$

El promedio VC es de $-26.0 / 10 = -2.6$

El promedio FF es de $+36.0 / 10 = 3.6$

Coordenadas del vector direccional: Eje x: $-2.6 + (+4.0) = +1.4$

Eje y: $-2.8 + (+3.6) = +0.8$

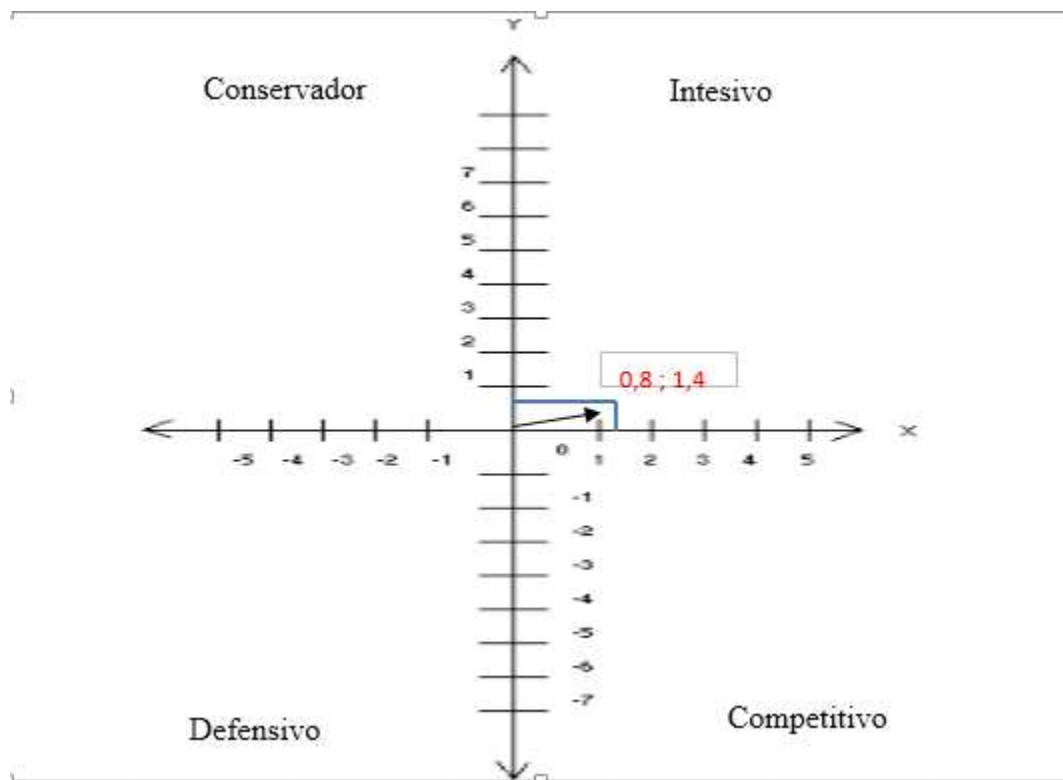


Figura 5. Gráfica matriz PEEA. Nota: Autoría propia.

La empresa VANEN debe seguir estrategias intensivas, las cuales aumenten la participación, como lo son:

- Penetración del mercado, mediante la cual aumente el marketing para poder lograr darse a conocer en el mercado y aumentar su participación.
- Desarrollo de productos, mediante la cual cree nuevos productos que satisfagan a nuevos clientes y también puede mejorar los productos y/o procesos con los que ya cuenta para generar una mayor satisfacción de sus clientes actuales.

Con estos resultados se puede dar comienzo con el desarrollo de las propuestas de mejora que sean más apropiadas para la empresa.

9.2. Neuromarketing

En palabras de Néstor Braidot, un reconocido estudioso del marketing que indagó y profundizó sobre el tema, plantea que esta actividad puede definirse como “*una disciplina de avanzada, que*

investiga y estudia los procesos cerebrales que explican la percepción, la conducta y la toma de decisiones de las personas en los campos de acción del marketing tradicional”

(elcolombiano.com & Braidot, 2005).


Según este autor, las técnicas y las estrategias de neuromarketing son aplicables a conceptos tales como inteligencia de mercado, diseño de productos y servicios, comunicaciones, precios, branding, posicionamiento, target, canales y puntos de venta, entre otros. Braidot plantea tres objetivos básicos del neuromarketing: primero, conocer cómo el sistema nervioso traduce la mayor parte de los estímulos a los cuales se está expuesto; segundo, predecir la conducta del consumidor frente a dichos estímulos al fin de identificar el mejor formato y los medios más eficaces para la transmisión del mensaje a comunicar, para que éste sea recordado más fácilmente por el potencial consumidor; y tercero, aplicar los resultados obtenidos a los conceptos enunciados con anterioridad (elcolombiano.com & Braidot, 2005).

La herramienta que se utilizó para medir la percepción de la calidad del servicio fue el modelo nórdico. Este modelo, también conocido como modelo de la imagen relaciona la calidad con la imagen corporativa. El cliente está influido por el resultado del servicio, pero también por la forma en que lo recibe y la imagen corporativa. Todo ello estudia transversalmente las diferencias entre servicio esperado y percepción del servicio.

- Caracterización del cliente

Tabla 2

Caracterización Challenger

CHALLENGER S.A.S	
CLIENTE ACTUAL	
Cliente activo: En la actualidad está realizando compras a la empresa.	
Cliente de compra frecuente: Realiza compras cada mes.	
Cliente con alto volumen de compras: Realiza compras en mayor cantidad y su participación en las ventas totales es del 75%.	
Cliente complacido: El producto y servicio supera las expectativas del cliente.	

Ciente de regular influencia: El cliente tiene cierta influencia en el mercado.	
<p>Aspectos demográficos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Challenger nace en el año 1966 bajo el nombre de INELSO LTDA. • En la apertura del nuevo milenio UNILEHM e INELSO se fusionaron para dar paso a CHALLENGER S.A.S • Actualmente una de las más modernas en Sur y Centro América. • Líderes en la fabricación de electrodomésticos y muebles de cocina, así como uno de los mayores productores en Refrigeración. • CHALLENGER posicionada dentro de las más prestigiosas marcas, perfilada como una de las industrias con mayor desarrollo y futuro del capital netamente colombiano. • Ubicación geográfica: Dg. 25G No. 94-55, BOGOTÁ • Años trabajando en VANEN. DISEÑO E IMPRESIÓN: 14 años 	<p>Poder de decisión de compra:</p> <p>Challenger decide comprarle a Vanen gracias a un convenio que se tuvo al momento de la creación de la empresa. Desde ahí es el mayor y uno de los más importantes clientes que tiene VANEN. La calidad del producto, el buen servicio que presta, los excelentes precios que le da a Challenger son algunas de las características por las cuáles decide comprarle a VANEN, convirtiéndola en el mayor proveedor de manuales de Challenger.</p>
<p>Características y hábitos de compra:</p> <p>Challenger es una empresa que fabrica electrodomésticos, por ende, busca en el mercado de la litografía empresas que les realicen los manuales de uso de los respectivos electrodomésticos.</p> <p>Por eso, Challenger le compra a Vanen cada mes y grandes cantidades de manuales debido a que Vanen, es el que le realiza estos productos.</p>	

Nota: Autoría propia.

Tabla 3

Caracterización Aulen Pharma

AULEN PHARMA S. A	AULEN PHARMA
CLIENTE ACTUAL	
Cliente activo: En la actualidad está realizando compras a la empresa.	
Cliente de compra habitual: Realiza compras cada mes y medio.	
Cliente con bajo volumen de compras: Realiza compras en mayor cantidad y su participación en las ventas totales es del 10%.	
Cliente complacido: El producto y servicio supera las expectativas del cliente.	
Cliente de regular influencia: El cliente tiene cierta influencia en el mercado.	
Aspectos demográficos: <ul style="list-style-type: none"> • Se dedica a comercio al por mayor de productos farmacéuticos, medicinales, cosméticos y de tocador. • Ubicación geográfica: CALLE 101 B 45 A 49, BOGOTA. • Años trabajando en VANEN. DISEÑO E IMPRESIÓN: 4 años aproximadamente. 	Poder de decisión de compra: Mediante un diseño del producto que se le realiza a AULEN PHARMA, ésta decide comprarle a VANEN porque cuenta con todas las características y especificaciones expuestas por el cliente. Aparte de eso la disponibilidad del producto, el tiempo de producción y la calidad del producto hace que Aluen Pharma escoja a VANEN como uno de sus mayores proveedores
Características y hábitos de compra: Aulen Pharma es una empresa farmacéutica que busca en el mercado de la litografía empresas que le realicen los empaques de los medicamentos que ese laboratorio elabora. Por eso, Aulen le compra a Vanen cada mes y medio de acuerdo con las necesidades y especificaciones que se tenga, debido a que Vanen cuenta con toda la maquinaria, mano de obra para realizarlo.	

Nota: Autoría propia

Modelo de medición de percepción de la calidad del servicio.

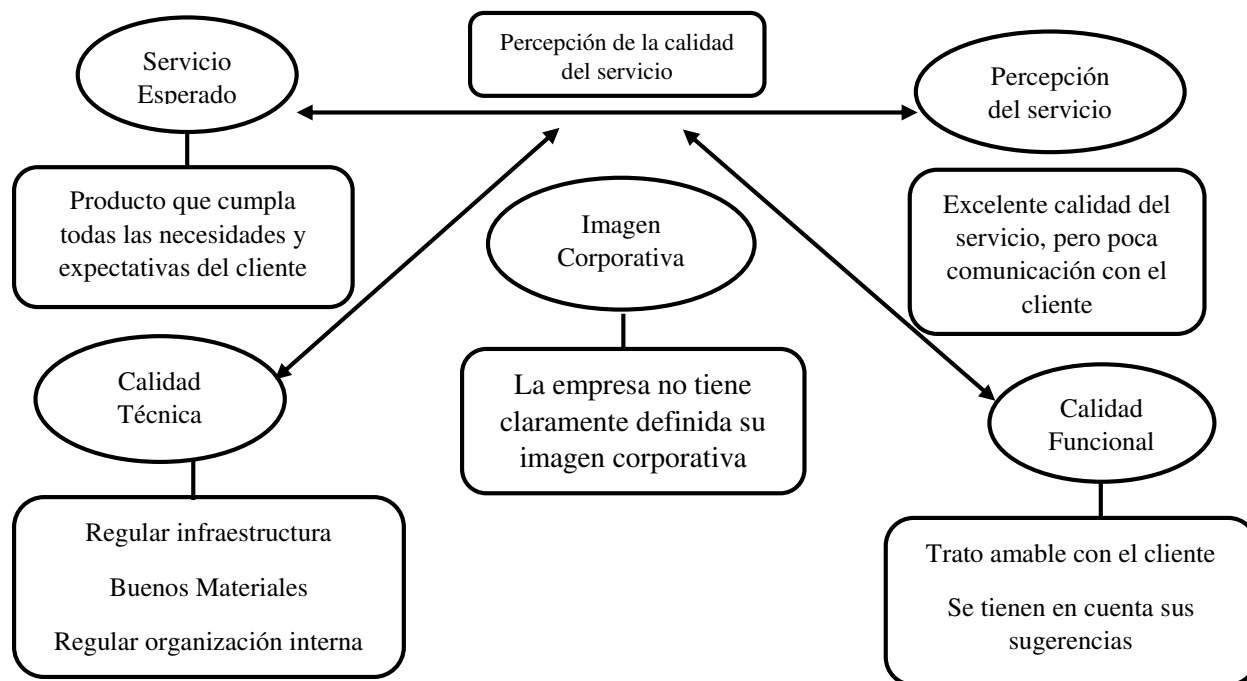


Figura 6. Modelo de medición de percepción de la calidad del servicio VANEN. Nota: Autoría propia.

La estrategia que se va a realizar es fortalecer las actividades de promoción y publicidad. Se sugiere incrementar las actividades de promoción y publicidad, tomando como estrategia el servicio al cliente para ganar ventaja competitiva. Al implementar esta estrategia es necesario diseñar e implementar un programa de capacitación en servicio al cliente y divulgar la política de servicio y atención al cliente. Para esto las actividades deben estar encaminadas a “informar” al cliente sobre la importancia de este para la empresa y el esmero de esta última para satisfacer sus necesidades.

Aunque la empresa lleva más de 15 años en el mercado colombiano, tiene actualmente un grupo importante de clientes, pero hasta la fecha no ha realizado una evaluación del servicio, ni existen políticas encaminadas a la atención al cliente en pro de la fidelización, recomendación y preferencia del cliente.

Se destaca la necesidad de mejorar la percepción que el cliente tiene de la imagen de la empresa, no porque los resultados sean del todo inaceptables, sino porque se ubican en un nivel aceptable lejos del nivel excelente que debería tener una empresa como VANEN.

Los problemas detectados se relacionan con la falta de capacitación, deficiencias en la gestión publicitaria y de imagen de la empresa y falta de políticas claras en atención al cliente.

Para efectos de mejorar los indicadores de atención al cliente, se propone diseñar e implementar un modelo de servicio al cliente, diseñar e implementar un programa de capacitación orientado al servicio al cliente y mejorar las actividades de promoción y publicidad.

9.3. Excelencia Directiva

La excelencia empresarial o directiva es organizar, gestionar y hacer todo bien a la primera, SIEMPRE Y TODOS, en todos los ámbitos de la organización, logrando resultados integrales excelentes planificados. (Guía de la Calidad, 2011).

Esta metodología sirve para organizar y dirigir TODAS las áreas hacia la excelencia, para evaluar regularmente la excelencia de la organización, para adoptar estrategias y acciones de mejora continua, para la mejora continua de la EFICACIA de la organización. La excelencia empresarial no se improvisa, se organiza a través de un modelo contrastado y reconocido como en este caso el Modelo EFQM.

El modelo EFQM es la herramienta de calidad y excelencia más popular en Europa, utilizada por más de 30.000 organizaciones para mejorar su gestión. Es un poderoso instrumento de cambio planeado, centrado en las personas, para el desarrollo institucional, que guía a la organización por el camino de la calidad hasta lograr la excelencia en todos sus componentes institucionales a través de la autoevaluación, como procedimiento sistemático de mejora continua de la gestión (Gimansio Yumana, 2016).

Es un marco de trabajo no prescriptivo, no normativo basado en 9 criterios, 32 subcriterios y varios aspectos que se utilizan para evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia. (Gimansio Yumana, 2016).

El Modelo EFQM de Excelencia puede ser aplicado en cualquier tipo de organización sin importar su sector, tamaño, madurez o estructura, pues es un modelo holístico e integral. El Modelo EFQM de Excelencia proporciona una visión global de la organización que permite determinar cómo encajan y se complementan estos diferentes métodos, le permite a la organización evaluar en dónde se encuentra en el Camino hacia la Excelencia, ayudándole a identificar sus fortalezas clave, y sus posibles áreas de mejora, en relación con su misión y su

visión, e introduce una manera de pensar que motiva a la reflexión y estimula la mejora continua en la organización (Aspaen Gimnasio La Fragua, 2016).

Para la empresa VANEN S.A.S se realizó el ejercicio de la aplicación del modelo EFQM y a continuación se mostrarán los resultados del mismo:

En el análisis de los resultados del informe, el proceso de homologación se ha desarrollado sin ninguna incidencia. Ha existido una colaboración y disponibilidad de todo el personal relacionado con VANEN. Las evidencias fueron revisadas personalmente dada la facilidad de tiempo tanto del directivo de la organización como del equipo auditor. Las evidencias analizadas fueron más que suficientes para la correcta valoración de la organización ((Universidad de Valladolid, 2016).

Las audiencias mantenidas con los diferentes colectivos se han realizado en un ambiente muy relajado y positivo. La disponibilidad, participación y sinceridad de los asistentes que, en todo momento, se mostraron dispuestos a una eficaz colaboración ha permitido enriquecer el contenido del informe y facilitado enormemente la homologación (Universidad de Valladolid, 2016). El resultado global de la evaluación, de acuerdo con los estándares de calificación del Modelo EFQM2013 de Excelencia, ha quedado valorado en una puntuación de 161 puntos sobre los 1000 puntos posibles. Este resultado representa la situación real de la organización con respecto a su madurez actual en la gestión.

3. Cálculo de la puntuación total			
Criterio	Valoración	Factor	Puntuación
Criterio 1: LIDERAZGO	17	1,0	17
Criterio 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA	8	0,8	6
Criterio 3: PERSONAS	18	0,9	16
Criterio 4: ALIANZAS Y RECURSOS	17	0,9	15
Criterio 5: PROCESOS	27	1,4	38
Criterio 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES	14	2,0	29
Criterio 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS	15	0,9	13
Criterio 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	8	0,6	5
Criterio 9. RESULTADOS CLAVE	15	1,5	23
Puntuación total EFQM organización			161

Figura 7. Total puntuación por criterio. Nota: Autoría propia

Para el análisis de los resultados de la aplicación del modelo EFQM, se tuvo en cuenta la información suministrada por el dirigente de la organización y bajo el formato establecido.

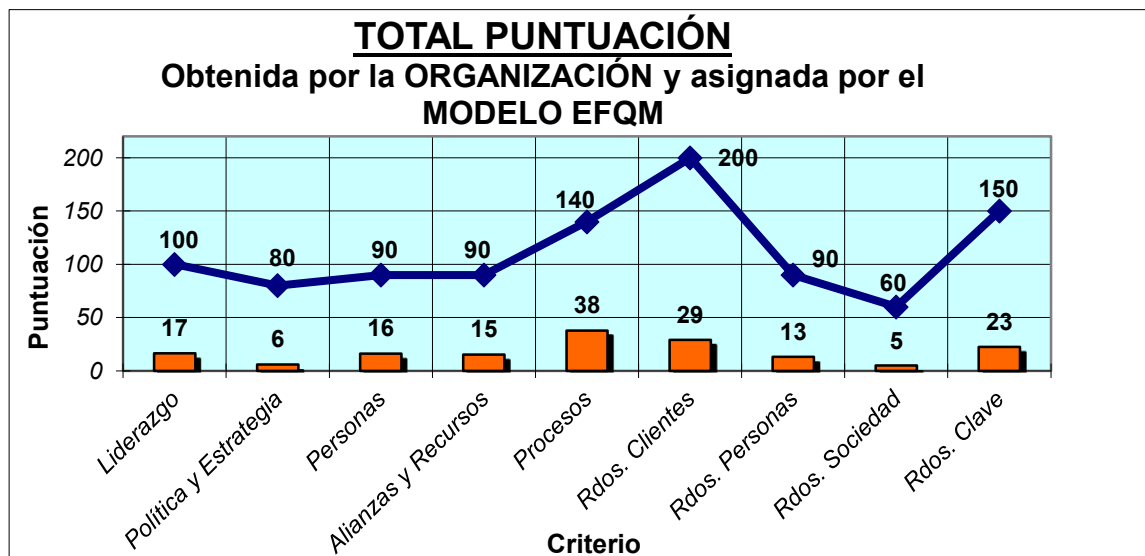


Figura 8. Gráfica total puntuación por criterio. Nota: Autoría Propia

Como se ve en el gráfico, los resultados obtenidos no superan las expectativas de buen servicio que se esperaba, lo que muestra que las áreas en las que se puede mejorar son amplias. También muestra que el área que mejor puntuación sacó fue la de procesos, lo cual muestra que la empresa en cuanto a la organización y disposición de sus procesos los maneja de manera organizada y efectiva, y por el contrario en el área de sociedad, dado que los beneficios que la empresa le está brindando a esta no son suficientes con la actividad económica que realiza.

Del análisis de la autoevaluación realizada se pueden destacar los siguientes puntos fuertes y áreas de mejora:

- Liderazgo
 1. Existe una estructura organizativa definida y hay un compromiso de los responsables en la mejora continua del servicio en orden a conseguir llevar a cabo su misión y sus valores (Universidad de Valladolid, 2016).
- Personas
 2. Existe una amplia participación de las personas en equipos de mejora, contribuyendo en cualquiera de las fases de mejora, desde la identificación de la oportunidad hasta su completa implantación (Universidad de Valladolid, 2016).
- Alianzas y Recursos

3. Se identifican las organizaciones principales y las posibles áreas de colaboración. Se desarrollan algunos acuerdos de colaboración.
 - Procesos
4. Se miden las desviaciones entre los objetivos y los resultados y se desarrollan acciones de mejora. Algunas evidencias de mejora basadas en sugerencias por empleados.
5. Para el desarrollo de nuevos productos y servicios se tienen en cuenta informaciones procedentes del sector y grupos de interés. Los productos y servicios de la organización están en la media de los estándares del sector.
6. La mayoría de los servicios y productos disponen de procedimientos de control para asegurar la prestación de acuerdo con los estándares definidos. Los fallos se detectan y corrigen.
7. Canales de comunicación informales para la transmisión de opiniones, necesidades y expectativas, así como la comunicación tratamiento de quejas y reclamaciones.

Modelo EFQM de Excelencia Proceso de Autoevaluación			
Realizado por la Fundación Luis Vives para el proyecto TQM-ONG Basado en el Modelo de Excelencia Europea, en el Cuestionario Iniciación de la Herramienta Perfil v.4.0 y en la Matriz de Puntuación REDER			
PUNTOS FUERTES DE LA ORGANIZACIÓN			
ORGANIZACIÓN:	VANEN. DISEÑO E IMPRESIÓN		
FECHA:	feb.-17		
AJUSTAR CELDAS		Relacionar en este impreso los puntos fuertes absolutos y relativos consensuados definidos en la autoevaluación realizada según el Modelo EFQM de Excelencia Europea.	
Nº Orden	Criterio y Subcriterio	Puntuación del subcriterio	PUNTO FUERTE (buena práctica)
1	Liderazgo	1a	28 Existe una estructura organizativa definida y hay un compromiso de los responsables en la mejora continua del servicio en orden a conseguir llevar a cabo su misión y sus valores.
2	Personas	3c	35 Existe una amplia participación de las personas en equipos de mejora, contribuyendo en cualquiera de las fases de mejora, desde la identificación de la oportunidad hasta su completa
3	Alianzas y Recursos	4a	30 Se identifican las organizaciones principales y las posibles áreas de colaboración. Se desarrollan algunos acuerdos de colaboración.
4	Procesos	5b	35 Se miden las desviaciones entre los objetivos y los resultados y se desarrollan acciones de mejora. Algunas evidencias de mejora basadas en sugerencias por empleados.
5	Procesos	5c	33 Para el desarrollo de nuevos productos y servicios se tienen en cuenta informaciones procedentes del sector y grupos de interés. Los productos y servicios de la organización están en la media de los estándares del sector.
6	...	5d	35 La mayoría de los servicios y productos disponen de procedimientos de control para asegurar la prestación de acuerdo a los estándares definidos. Los fallos se detectan y corrigen.
7	Procesos	5e	30 Canales de comunicación informales para la transmisión de opiniones, necesidades y expectativas así como la comunicación tratamiento de quejas y reclamaciones.
8			

Figura 9. Puntos fuertes. Nota: Autoría propia.

Áreas de mejora

1. Sistema de gestión inexistente.
2. No está documentado ningún proceso clave.
3. Recursos escasos. Comunicación escasa o inexistente.
4. Información escasa y mayoritariamente de elaboración propia.

5. Información escasa, relativa principalmente a indicadores internos, se incluye información relativa a la legislación aplicable.
6. No se exige las titulaciones y/o capacitaciones escritas de todos los empleados.
7. No se dispone de datos de indicadores internos a nivel de otras organizaciones o del sector.
8. La planificación anual no corresponde 100% a criterios económicos.
9. Existe una división de tareas y responsabilidades, pero no asociada a procesos.
10. Sólo existe un presupuesto de ingresos y gastos básico.
11. No se cumple a cabalidad la normatividad ambiental y de residuos.
12. Instalaciones y tecnología tradicionales y algo anticuadas.
13. Sólo se tiene información relevante por parte de las quejas y reclamos. No se disponen de indicadores de satisfacción al cliente.
14. Sólo se mide la percepción de la sociedad en forma ocasional.
15. Sólo se tiene información primordial del sector y los procesos se encuentran un poco encima de la media del sector.
16. Sólo se miden los resultados económicos básicos.
17. No están claramente definidos los procesos de soporte y no tienen objetivos claros.
18. Existen ciertos indicadores, pero no están relacionados. Los indicadores no tienen objetivos ni tiempo de cumplimiento.
19. No existe un plan específico, únicamente un presupuesto de gastos.
20. La comunicación no es formal, sin embargo, se hace de acuerdo con la cadena de mando.
21. No cuenta con información primordial de la competencia.

Para estas áreas que requieren mejora se han planteado unos planes de acción, los cuales tendrán un responsable que se encargaran del cumplimiento de los mismos.

1. Direccionar el diseño, la implementación y la ejecución de un sistema de gestión que sea comunicada a toda la organización con los recursos necesarios para la implementación.
2. Realizar un estudio de mercado que permita determinar información relevante sobre el sector y la competencia teniendo en cuenta a todos los grupos de interés involucrados.
3. Se debe exigir a todo el personal sus titulaciones profesionales o capacitaciones para regirse por la norma laboral y que la empresa no tenga ningún tipo de sanción.
4. Realizar un mapa de proceso donde se vea claramente identificado y documentado los procesos misionales, tácticos y clave.

5. Realizar una serie de indicadores donde muestre el impacto que tienen los procesos operativos de la empresa en la sociedad.

Para los planes de acción propuestos anteriormente se plantea un cronograma que ayudará al cumplimiento de los mismos:

Modelo EFQM de Excelencia Proceso de Autoevaluación Realizado por la Fundación Luis Vives para el proyecto TQM-ONG Basado en el Modelo de Excelencia Europea, en el Cuestionario Iniciación de la Herramienta Perfil v.4.0 y en la Matriz de Puntuación REDER																	
PLAN DE ACCIÓN - CRONOGRAMA																	
ORGANIZACIÓN: VANEN. DISEÑO E IMPRESIÓN						FECHA: febrero-17											
Fecha de inicio del PLAN:		1-feb.-17		(dd-mm-aa)							Núm. de ACCIONES DE MEJORA: 5						
Fecha de fin del PLAN:		1-jul.-17															
Duración del PLAN:		5 meses															
COPIAR y ORDENAR los PLANES DE ACCIÓN				AJUSTAR TAMAÑO CELDA													
PLAN DE ACCIÓN	N°	ACCIÓN DE MEJORA	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN (meses)														
			feb. 2017	mar. 2017	abr. 2017	may. 2017	jun. 2017							FECHA (dd/mm/aa)			
	0	1	Direccionar el diseño, la implementación y la ejecución de un sistema de gestión que sea comunicada a toda la organización con los recursos necesarios para la implementación.	X												1-feb.-17	28-feb.-17
	0	2	Realizar un estudio de mercado que permita determinar información relevante sobre el sector y la competencia teniendo en cuenta a todos los grupos de interés involucrados.		X											1-mar.-17	31-mar.-17
	0	3	Se debe exigir a todo el personal sus titulaciones profesionales o capacitaciones para regirse por la norma laboral y que la empresa no tenga ningún tipo de sanción.			X										1-abr.-17	30-abr.-17
	0	4	Realizar un mapa de proceso donde se vea claramente identificado y documentado los procesos misionales, tácticos y clave.				X									1-may.-17	31-may.-17
	0	5	Realizar una serie de indicadores donde muestre el impacto que tienen los procesos operativos de la empresa en la sociedad.					X								1-jun.-17	1-jul.-17

Figura 10. Cronograma. Nota: Autoría propia.

9.4. Diseño y gestión de procesos

La Gestión por Procesos permite a las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad, hacer frente a mercados competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades. Tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el cliente. La gestión por procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico – funcional. Esta perspectiva pervive desde mitad del XIX y dificulta la orientación de las empresas hacia el cliente. (Aiteco, 2002).

Por otro lado, el Mapa de Procesos es la representación gráfica de los procesos que están presentes en una organización, mostrando la relación entre ellos y sus relaciones con el exterior. A su vez, los procesos pueden ser agrupados en macro procesos en función de las macro

actividades llevadas a cabo. Una organización que pretenda una gestión sólida y bien orientada hacia sus objetivos estratégicos y sus resultados clave, requiere de una perspectiva global y transversal que sólo puede darse mediante una visión de procesos. (Aiteco, 2012).

Para definir el mapa de procesos más adecuado para la empresa VANEN se realiza por medio de un análisis de procesos que da como resultado la definición de los procesos Estratégicos, siendo estos los procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios, los misionales que incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser y los de Apoyo que incluyen todos los procesos necesarios para el desarrollo de los procesos estratégicos, misionales, a su vez se muestra la representación gráfica de estos con sus respectivas relaciones.

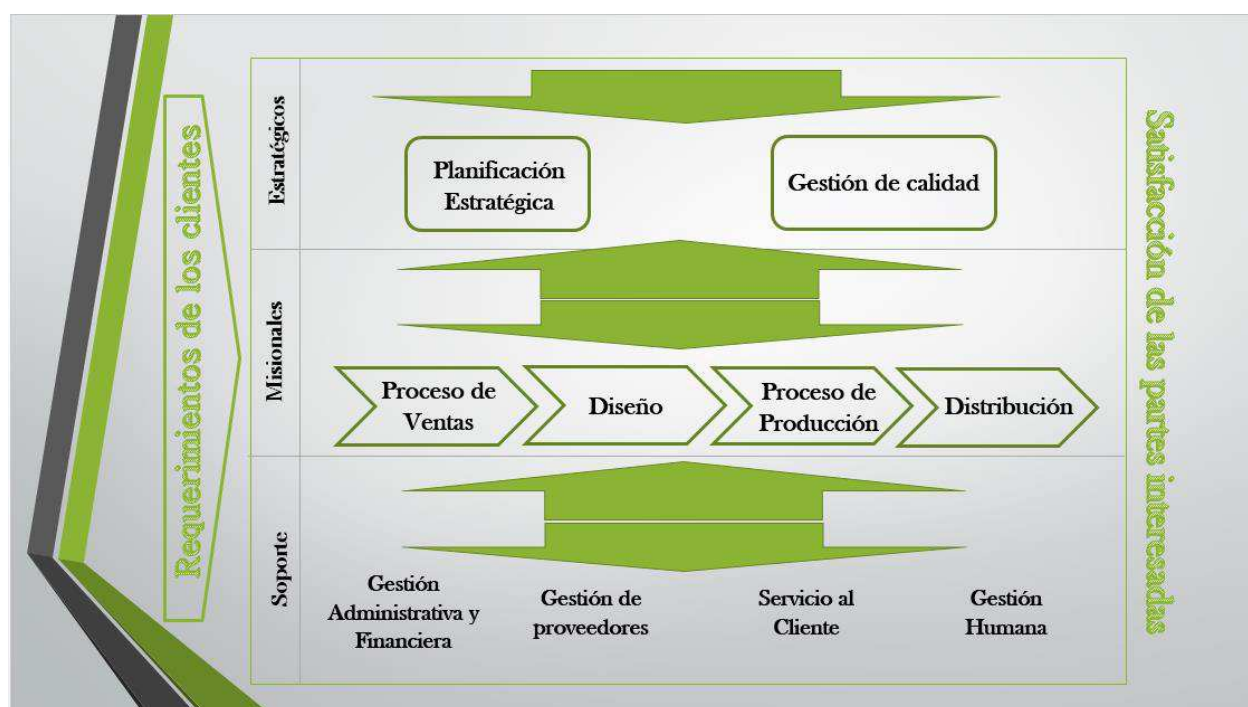


Figura 11. Mapa de procesos. Nota: Autoría propia.

Una excelente manera de planificar los procesos y de ahí en adelante su gerenciamiento, es mediante la caracterización o descripción de cada uno de ellos. Al caracterizar el proceso, el líder, clientes, proveedores y el personal que participa de la realización de las actividades, adquieren una visión integral, entienden para qué sirve lo que individualmente hace cada uno, por

lo tanto, fortalece el trabajo en equipo y la comunicación. Esto favorece de manera contundente la calidad de los productos y servicios. (Comunidad Coomeva , 2008).

La caracterización es la identificación de todos los factores que intervienen en un proceso y que se deben controlar, por lo tanto, es la base misma para direccionarlo. Estos elementos son: Misión, líder, límites, clientes, productos, subprocesos, insumos, proveedores, base documental, indicadores, cargos involucrados y los recursos físicos y/o tecnológicos. (Comunidad Coomeva , 2008). A continuación, se mostrará de manera gráfica la caracterización de 5 procesos pertenecientes al mapa de procesos de la empresa VANEN:

- Procesos Estratégicos:

Tabla 4

Caracterización planeación estratégica



CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

Código Formato

PPEV-01

Versión:

01

Página 1 de 1

PROCESO	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	RESPONSABLE	Alta Dirección
OBJETIVO DEL PROCESO	Formular, implementar, controlar el Plan Estratégico de la empresa Vanen, como una herramienta de la gestión gerencial que permita proyectarla hacia el futuro teniendo en cuenta la misión, la visión, sus estrategias y objetivos estratégicos, facilitando la toma de decisiones para cumplir con las expectativas de la empresa en cuanto a crecimiento,	ALCANCE	Abarca toda el área administrativa y aplica al seguimiento y control de todos los planes de acción de la empresa Vanen.

	rentabilidad y perdurabilidad con responsabilidad		
--	--	--	--

	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
PLANEAR	Alta dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Definir el Plan Estratégico de la empresa, durante un período de tiempo a Corto, mediano o largo plazo. Establecer Plan de Acción Anual. - Asignación de recursos 	Todos los procesos/Partes interesadas
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	<ul style="list-style-type: none"> - Plan Estratégico anterior. - Planes de acción e indicadores de cumplimiento anterior. - Presupuesto. 		<ul style="list-style-type: none"> - Plan estratégico. - Plan de acción. - Presupuesto.
HACER	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Alta dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar de acuerdo con los proyectos establecidos, estrategias planteadas y metas a lograr, el plan de acción de cada área. Midiendo con indicadores su cumplimiento. 	Todos los procesos/Partes interesadas
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	<ul style="list-style-type: none"> - Plan estratégico - Plan de acción. - Presupuesto. 		<ul style="list-style-type: none"> - Personal Comprometido con los objetivos de la entidad. - Estrategias.
VERIFICAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Alta dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar seguimiento mensual al cumplimiento de los planes de acción de cada área, incluyendo cumplimiento de 	Todos los procesos/Partes interesadas
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO

	<ul style="list-style-type: none"> - Plan estratégico - Plan de acción. - Presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> metas (indicadores) y la ejecución de los recursos presupuestados. - Controlar el nivel de cumplimiento de las metas establecidas en los planes de acción. - Evaluar el indicador de cumplimiento de los planes de acción, presentar informes ante a la alta dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proyectos ejecutados. - Cumplimiento de planes de acción. - Informes de revisión por la dirección. 		
ACTUAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES		
	Alta dirección	Implementar acciones si son pertinentes.	Todos los procesos/Partes interesadas		
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO		
	<ul style="list-style-type: none"> - Plan estratégico - Plan de acción. - Presupuesto. 		<ul style="list-style-type: none"> - Acciones de mejora 		
RECURSOS		DOCUMENTOS		REGISTROS	
Humanos: Alta dirección y partes interesadas Físicos: Equipos de cómputo, muebles y enseres, herramientas ofimáticas.		PEV-01	Plan estratégico	SPAV-01	Seguimiento planes de acción
		PAC-01	Plan de acción		
		PV-01	Presupuesto		
REQUISITOS ISO 9001:2015		INDICADORES		REQUISITOS LEGALES	

5. Liderazgo		Cumplimiento Planes de acción.	1	Ministerio de industria y comercio
5.1 Liderazgo y compromiso	1			
5.2 Política		Eficiencia en la ejecución de los recursos.		
5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.	2			

Nota: Autoría propia.

Como se explicó anteriormente el formato de caracterización se aplicó a 5 procesos de la compañía, el primero fue el proceso de planeación estratégica, los procesos de gestión de la calidad, diseño, producción y gestión administrativa y financiera se muestran respectivamente en los ANEXOS 1, 2, 3 y 4 para el mejor entendimiento del desarrollo de cada proceso, sus entradas, salidas, responsables y demás. Esta herramienta se aplica con el fin de brindarle un mejor entendimiento del funcionamiento de cada proceso a cualquier persona que lo valla a ejecutar.

9.5. Calidad competitividad e innovación

El presente de muchas compañías ha ido cambiando con respecto a pensamientos directivos, procesos, materias primas y varios aspectos más que se deben tener en cuenta en las empresas, por tanto, identificaremos aquí dos puntos muy importantes que aportan al crecimiento, conforme el sistema cambia. La creatividad es una actitud, característica e incluso una habilidad que presentan las personas de libre pensamiento, teniendo como resultado, innovación, ideas originales frente a cualquier tipo de tema o situación, consiguiendo con esta, ser más recursivos y obtener resultados con mayor eficacia incluso, en menor tiempo.

Creatividad: “Capacidad o aptitud para generar alternativas a partir de una información dada, poniendo el énfasis en la variedad, cantidad y relevancia de los resultados” (Guildford, 1971). Por otra parte, el diccionario Oxford la define como “uso de la imaginación o ideas originales para crear algo”.

Innovación: “Innovación es la transformación de conocimiento en nuevos productos y servicios. No es un evento aislado, sino la respuesta continua a circunstancias cambiantes” (INGENIERÍA & GARCIA GONZÁLEZ, 2012).

“Una innovación de proceso es la implementación de un método de producción o de entrega, nuevo o significativamente mejorado. Esto incluye cambios significativos en procesos, equipo y/o software” (INGENIERÍA & GARCIA GONZÁLEZ, 2012).

Cuando se habla de innovación, es necesario hablar de creatividad, ya que una conlleva a la otra y viceversa, es decir, la creatividad genera innovación, ya que, para idear un tema o acción específica, se debe pensar en algo que sobrepase ideales ya planteados y cuando se piensa en lo anteriormente dicho, nace la innovación. La creatividad e innovación generan un aporte

importante para las ideas prácticas y novedosas en cuanto a diversidad de proyectos en toda área y/o tema que se genere. Gracias a la relación existente entre estos, se consigue mejorar como persona que posee estas actitudes, ya que se incrementan las oportunidades y se obtiene una mejora en los objetivos planteados para llegar al éxito de forma recursiva.

La creatividad y la innovación en todo ámbito, que se les aplique, termina en competencias genéricas, ya que constituyen al hecho de obtener ventajas en todos los campos del conocimiento y en la aplicabilidad de factores sociales. “Creatividad e innovación, dos competencias que deberían considerarse como genéricas o transversales en los currículos, correspondientes a la formación de profesionales en los distintos campos del conocimiento, pues las deben desarrollar todas las personas, independientemente del 138 Creatividad e innovación: competencias genéricas o transversales en la formación profesional” (Hernández Arteaga & Alvarado Pérez, 2015).

En el ámbito de la innovación existen diferentes tipos, como lo son:

- Innovación de Producto: Introducción en el mercado de un producto/servicio nuevo o considerablemente mejorado (Consejo Aragonés de Cámaras de Comercio, 2009).
- Innovación en la Organización: Introducción de cambios en las formas de organización que supongan nuevas estructuras organizativas de los procesos industriales (Consejo Aragonés de Cámaras de Comercio, 2009).
- Innovación de Mercado: Introducción de nuevos métodos de comercialización de productos nuevos, de nuevos métodos de entrega de productos preexistentes o cambios en el sistema de empaque o embalaje. Adopción de nuevas maneras de percibir ingresos por parte de los clientes a partir de nuevas formas de generar valor (Consejo Aragonés de Cámaras de Comercio, 2009).
- Innovación en la Gestión: Adopción de nuevas formas de Gestión integral o parcial implantando principios, prácticas y procedimientos no tradicionales o sustancialmente modificados (Consejo Aragonés de Cámaras de Comercio, 2009).

A su vez existen diferentes modelos que ayudan a la integración de la innovación en las empresas, como lo son:

- Modelo de Tom Kelley (IDEO):

Su “fórmula secreta” es una mezcla de metodologías, casos prácticos, cultura e infraestructura. La metodología solamente no es suficiente. Por ejemplo, la visualización es un paso dentro del

proceso de innovación, así como también una filosofía, mientras que el brainstorming no es solamente una herramienta valiosa para generar ideas sino parte de la cultura. El éxito depende de ambos, es decir tanto de lo que se hace, como de la manera de hacerlo (Del Prado, 2014).

El modelo de Kelley se concentra en una innovación que comienza en el ojo, partiendo de la observación profunda del segmento de mercado y sus motivaciones y siguiendo con el desarrollo potencial, cuya herramienta clave es la visualización (Del Prado, 2014).

- Modelo de Vijay Kumar:

Se requiere de un proceso disciplinado, basado en métodos estructurados, herramientas y marcos conceptuales que pueden integrar tanto equipos multidisciplinarios, como áreas especializadas. Este modelo enfatiza la necesidad de un alto nivel de disciplina para lograr una innovación exitosa.

En vez de hablar de proceso, Kumar propone una “caja de herramientas para planear la innovación” y aclara que, si bien los pasos son planteados en un orden determinado, la secuencia no es siempre lineal (Del Prado, 2014).

- Las “semillas de la innovación” de Elaine Dundon:

La mayoría de la gente ignora, no solo el verdadero alcance de la innovación en cuanto tal, sino el modo correcto de lidiar con la misma. Innovar va mucho más allá de esperar solamente que las ideas “lleguen”. En este sentido, es fundamental convertir la innovación en una actividad esencial de la organización (Del Prado, 2014).

Pero, para tal fin, es preciso “sembrar” las semillas de la innovación en el suelo fértil de una organización decidida y preparada para convivir con el cambio. Las “semillas de la innovación” a las que hace referencia Dundon son:

- Pensamiento creativo
- Pensamiento estratégico
- Pensamiento transformador
- Ambiente que favorezca la innovación

- El modelo de Ángel Arbonies:

La innovación debe estar basada en la sensibilidad para percibir las oportunidades, la capacidad de respuesta rápida, la explotación del conocimiento y la voluntad para volver a empezar. No es un esfuerzo de innovación definitivo, único, que nos coloque en situación competitiva destacada

para siempre, sino un proceso de aprendizaje, evolutivo, que en definitiva exige gestión (Del Prado, 2014).

El “plan de innovación” será entonces la herramienta fundamental para adquirir dominio en la gestión de la innovación. Se necesita un plan porque al contrario de lo que se piensa, el verdadero fracaso de la innovación está en el interior de la empresa. Hay muchas oportunidades, pero no se explicitan, los proyectos se gestionan mal y las posibilidades de explotar conocimiento se ignoran. Lo que hace fracasar la innovación es la falta de gestión eficiente (Del Prado, 2014).

La cuestión no será entonces innovar o no innovar, ya que no hay elección en los tiempos que corren, sino gestionar o no gestionar la innovación. La falta de gestión de la innovación produce un gran efecto desmotivador. El reto es gestionar con fluidez el ritmo de cambio. No es una cuestión menor porque lo que pretendemos es explorar el futuro mientras explotamos el presente (Del Prado, 2014).

Toda innovación necesita un proceso de fases y decisiones, pero este es solo un cuaderno de viaje, muy general, que no deja de ser un pálido reflejo de la enorme cantidad de interacciones que suceden cotidianamente en la gestión de la innovación (Del Prado, 2014).

- El “Efecto Medici” de Frans Johansson:

La idea central de Johansson es la posibilidad de encontrar innovaciones disruptivas a través de la intersección de campos absolutamente diferentes (Del Prado, 2014).

Para Johansson una idea es verdaderamente creativa cuando es original (algo que no se ha hecho antes), valiosa (con potencial de agregar valor) y realizable (factible de ser transformada en un producto/servicio) (Del Prado, 2014).

- El modelo de C.K. Prahalad y Gary Hamel:

Prahalad y Hamel sostienen que para que una compañía sea realmente exitosa, deberá mirar el futuro de su industria para poder establecer con qué recursos cuenta a los efectos de adecuarse a ese futuro en las próximas décadas (Del Prado, 2014).

La transformación organizacional debe estar dirigida por la percepción acerca del futuro del sector.

La clave es el desarrollo de competencias esenciales (core competencies) que son un conjunto de capacidades y tecnología que permite ofrecer beneficios a los clientes, se encuentran incluidas dentro de las rutinas de funcionamiento de la organización, lo que

permite que sigan estando aunque no estén los individuos y son tácitas, por lo que no son fácilmente imitables (Del Prado, 2014).

Las competencias esenciales conducen al desarrollo de productos esenciales, que se encuentran entre la competencia esencial y el producto final (Del Prado, 2014).

Las Herramientas y técnicas para el desarrollo de la creatividad son de utilidad a la hora de incrementar la creatividad en la organización. Fomentar el pensamiento creativo no resulta sencillo, ya que de no manejarlo adecuadamente podría llegar a convertirse en una especie de lujo de escasa importancia para las operaciones organizacionales (Mba & Educacion ejecutiva , 2016). Por ello, el también doctor en medicina por la Universidad de Cambridge muestra nueve técnicas que ayudan a desarrollarlo adecuadamente en una compañía:

- Los seis sombreros para pensar: Es el método más simple y contundente que existe; éste consiste en que cada uno de los asistentes a reuniones laborales deben ponerse uno u otro sombrero en función del momento y experimentar una sensación de libertad sin ser juzgados. Los sombreros blancos (hechos prácticos), rojo (sentimientos), negro (identificar problemas), amarillo (lógica positiva), verde (alternativas y soluciones) y azul (autoridad y responsabilidad) harán cambiar el pensamiento de los individuos sin llegar a ofenderlos.
- La pausa creativa: Conocida como la suspensión del razonamiento dice que el experimentar bloqueos mentales no debe ser causa de frustración, al contrario, son estas interrupciones las que permiten el rápido flujo y la apertura de nuevas líneas de pensamiento. El autor explica que las pausas obligan al profesional a prestar atención a objetivos específicos y encontrar nuevas ideas.
- El foco: Es la técnica que va a permitir centrar la atención a un aspecto que se utiliza como base para generar proyectos. La idea es identificar lo relevante de un asunto y trabajarlo posteriormente con toda la creatividad posible.
- El cuestionamiento: Esto es algo muy particular, aquí se trata de evaluar si el modo actual de hacer algo es lo correcto; con las preguntas no sólo se busca una explicación, sino que se interroga también por qué la manera actual debe ser la única.
- Las alternativas: Ésta es la operación básica de la creatividad, pero no es sencilla. En la búsqueda hay que detenerse cuando se está en una situación en la que el siguiente paso es fácil, muchas veces se encuentran nuevas y mejores opciones. A veces las alternativas están dadas, sólo es cuestión de elegir.

- El abanico de conceptos: Por medio de tres niveles, el profesional puede encontrar formas que se convertirán en el punto fijo para ideas alternas: las direcciones, que es la manera de concebir algo; el concepto, que es el método para hacerlo; y la idea, que es poner en práctica lo que se percibe.
- Provocación y movimiento: En el camino surgen proyectos por accidente o error, pero no hay que esperar a que todo ocurra por azar, esta técnica permite al profesional ser temporalmente loco y explotar su creatividad, generando alternativas que no interesan si son o no correcta, sino que permitan desplazarse.
- La aportación al azar: Se vuelve la técnica más simple para producir nuevas líneas de pensamiento e ideas a las que no se hubiera llegado mediante procedimientos lógicos o analíticos. Ésta resulta valiosa en situaciones de estancamiento y bloqueo, cuando no se sabe por dónde empezar.
- Técnicas de sensibilización: Consiste en proponer algo “para ver qué sucede”, el propósito incorporar ideas en la mente a fin de generar líneas de pensamiento, aprovechando que, al estimular ciertas áreas del cerebro, éstas se preparan para tomar parte en las siguientes secuencias.

Dada la investigación realizada en cuanto a la innovación y creatividad, más los conocimientos adquiridos en el aula de clases podemos generar una propuesta para la mejora de la empresa VANEN. Teniendo en cuenta el tamaño de la organización, el nivel de especialización de la misma y la poca inversión que posee podemos proponer unas técnicas que incentiven la innovación y la creatividad que no requieren inversiones altas, sino solo el compromiso de todos los integrantes de la compañía, como lo es el caso de las “semillas de la innovación” de Elaine Dundon, modelo que se basa más en un cambio de pensamiento y la creación de una cultura enfocada a la innovación y la creatividad que en una inversión grande.

Entre las recomendaciones que trae este modelo esta Intentar nuevas cosas, Buscar respuestas alternativas una vez que la “respuesta correcta” ha sido obtenida, No controlar los puntos de vista y las opiniones de los demás, Olvidar algunas de las viejas reglas y modos de hacer las cosas y Aceptar que el fracaso es siempre posible (scribd, s.f.).

Por otra parte también se recomienda la aplicación de herramientas y técnicas para el desarrollo de innovación como lo es los seis sombreros, estos representan seis maneras de pensar y deben ser considerados como direcciones de pensamiento más que como etiquetas

para el pensamiento, es decir, que los sombreros se utilizan proactivamente y no reactivamente (Fundación Neuronilla para la Creatividad y la Innovación, 2004). Los beneficios derivados del uso de esta técnica son tres:

- Fomenta el pensamiento paralelo.
- Fomenta el pensamiento en toda su amplitud.
- Separa el ego del desempeño.

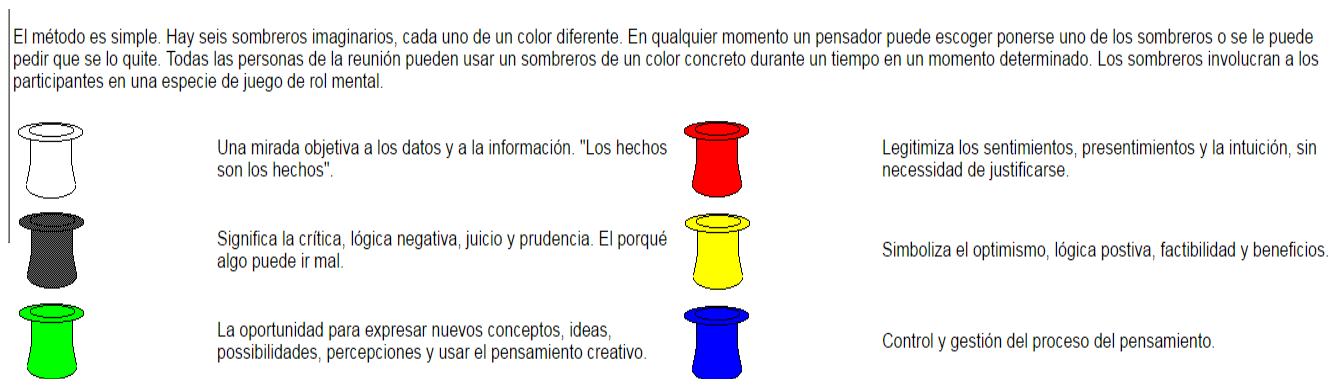


Figura 12. Seis sombreros para pensar. Nota: Tomado de:

<http://www.innovaforum.com/tecnica/sixhatse.htm>

9.6. Calidad y responsabilidad social

"La responsabilidad social empresarial (RSE) se define como los comportamientos de negocio basados en valores éticos y principios de transparencia que incluyen una estrategia de mejoramiento continuo en la relación entre la empresa y sus partes", relación que incluye clientes, proveedores, socios, consumidores, medio ambiente, comunidades, el gobierno y la sociedad en general. "Corresponde a una estrategia de negocios enfocada a incrementar la rentabilidad, competitividad y la sostenibilidad, sirviendo como parte de un nuevo modelo de desarrollo sostenible. El concepto de RSE puede incorporar derechos humanos, medidas de anticorrupción, el medio ambiente, condiciones laborales y actividades dentro de comunidades por medio de alianzas con organizaciones de sociedad civil." (Ministerio de Educación, 2006).

Una de las estrategias de responsabilidad social que utilizará VANEN es la de "Cero Papel". Este concepto se relaciona con la reducción ordenada del uso del papel mediante la sustitución de los documentos en físico por soportes y medios electrónicos. (Quintero Idarraga, 2016).

Es un aporte de la administración electrónica que se representa en la creación, gestión y almacenamiento de documentos de archivo en soportes electrónicos, gracias a la utilización de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). (Quintero Idarraga, 2016).

Otra estrategia es la de “Producción Más Limpia” que es “la aplicación continua de una estrategia ambiental preventiva integrada a los procesos, productos y servicios para aumentar la eficiencia global y reducir los riesgos para los seres humanos y el medio ambiente.” (ONUDD).

El objetivo principal de la Estrategia de “Cero Papel” de VANEN consiste en proporcionar un conjunto de herramientas, que permitan reducir el consumo de papel mediante la formación de nuevos hábitos y costumbres en los empleados, mediante el cual puedan reducir sus actuales demandas de papel en actividades administrativas y operacionales. (Empresa Departamental de Servicios Públicos de Boyacá).

El verdadero impacto de ser “Cero Papel” se da en términos de reducción de tiempos y esfuerzos gracias a la disposición de la información en entornos electrónicos, que facilitan la búsqueda, consulta, creación y distribución. La estrategia “Cero Papel”, tiene un impacto directo en aspectos como: la mejora en la gestión del conocimiento, la mejora substancial de la seguridad de la información, el incremento en la eficiencia de los procesos, la reducción de costos, entre otras. (Empresa Departamental de Servicios Públicos de Boyacá).

Los beneficios que la empresa puede obtener con la implementación de política “Cero Papel” son: procesos y servicios más eficaces y eficientes, aumento de la productividad, optimización de los recursos, buenas prácticas en gestión documental, disminución de los costos asociados a la administración de papel, tales como almacenamiento e insumos, mejorar el acceso a la información dentro y entre las entidades, mayor control y seguridad en el manejo de la información, eliminar la duplicidad de documentos, disminuir los tiempos de localización de los archivos, reducir las necesidades de espacio de almacenamiento, mejorar el entorno de trabajo y la comunicación en las entidades. (Empresa Departamental de Servicios Públicos de Boyacá).

También la Estrategia “Producción Más Limpia” de VANEN, desde el punto de vista de los procesos, incluye la reducción en el consumo de las materias primas y la energía, la eliminación de las materias primas tóxicas y la reducción de la cantidad y de la toxicidad de todas las emisiones y residuos antes de ser eliminados de un proceso. Esto implica otras

estrategias como el consumo responsable, y la Ecoeficiencia. (Secretaria Distrital de Ambiente).

En cuanto a los productos, la estrategia busca reducir todos los impactos, durante el ciclo de vida del producto, desde la extracción de materias primas hasta su disposición final, involucrando el análisis de ese ciclo de vida y conceptos como Ecodiseño. (Secretaria Distrital de Ambiente).

Los beneficios que la empresa puede obtener con la implementación de política producción más limpia son: convicción que es una estrategia encaminada al desarrollo sostenible, mejora la competitividad, mejora la eficiencia en los procesos productivos, en los productos y en los servicios, ayuda a cumplir la normatividad ambiental, ayuda a mejorar la imagen pública. (Practicas Forestales, 2009).

Por otro lado, el uso de insumos menos contaminantes, en la parte de tintas se van a adquirir fabricadas a base de aceites vegetales y que no contienen metales pesados en su composición, lo que reduce los impactos ambientales del proceso de impresión, así como del producto impreso.

9.7. Verificación estratégica de la calidad

La verificación estratégica de la calidad es la “confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos especificados” (Iso9001Calidad, 2013), por lo cual en el caso de la empresa VANEN S.A.S se ha decidido desarrollar un proceso de verificación con el cual la empresa podrá continuar al pasar el tiempo.

Para la empresa VANEN S.A.S, el proceso de verificación estratégica de la calidad se va a realizar de acuerdo con las actividades indicadas en el siguiente documento, en donde para cada actividad se genera su respectivo documento. Cada uno de los formatos se encuentra con el logo de la empresa, su correspondiente código y un consecutivo.


- Procedimiento de auditoria

“Los procedimientos de auditoría constituyen métodos analíticos de investigación y prueba que los auditores deben utilizar en su examen, con el objeto de obtener evidencia suficiente, confiable, relevante y útil que le permitan fundamentar sus opiniones, conclusiones y recomendaciones” (Administración Nacional de Puertos).

Para la empresa VANEN S.A.S. se va a establecer la siguiente metodología y procedimiento para la verificación estratégica de la calidad:

Tabla 5

Procedimiento de auditoria interna

	SISTEMA GESTIÓN CALIDAD	VN-PAI-SGC-001
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA INTERNA DE CALIDAD	Versión 0.1
		Fecha de Creación: 2017-05-02
		Fecha de Actualización: 2017-05-02
1. Objetivo		
<p>Realizar el examen sistemático, objetivo e independiente de los procesos, actividades, operaciones y resultados de las diferentes unidades, con el fin de determinar si los recursos se han utilizado con economía, eficacia, eficiencia y transparencia; si se han observado las normas internas y externas aplicables; si los mecanismos de comunicación son confiables y medir el grado de cumplimiento de los objetivos, planes y programas trazados en VANEN S.A.S</p>		
2. Alcance		
<p>Aplica a todos los procesos de VANEN S.A.S, para verificar el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001 establecidos por el Sistema de gestión de la Calidad.</p>		
3. Definiciones		
<ul style="list-style-type: none"> ● Alcance de la auditoría: El alcance describe la extensión y límites de la auditoría en términos de localización física, unidades organizacionales, actividades y los procesos por auditar, y el periodo de tiempo cubierto por la auditoría. (Universidad Industrial de Santander) ● Auditado: Unidad académico – administrativa y/o proceso que se somete a una auditoría. (Universidad Industrial de Santander) ● Auditor: Persona con la competencia para llevar a cabo una auditoría. (Universidad Industrial de Santander) ● Auditoría: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría. (Universidad Industrial de Santander) ● Auditoría Interna: Proceso sistemático, objetivo e independiente de los procesos, actividades, 		

operaciones y resultados, con el fin de determinar si los recursos se han utilizado con la economía, eficacia, eficiencia y transparencia; si se han observado las normas internas y externas aplicables y si los mecanismos de comunicación pública son confiables y medir el grado de cumplimiento de los objetivos, planes y programas trazados. (Universidad Industrial de Santander)

- **Conclusiones de Auditoría:** Resultados de la auditoría que proporciona el equipo auditor tras considerar los objetivos de esta y todos los hallazgos de auditoría. (Universidad Industrial de Santander)
- **Criterios de la auditoría:** comprenden las políticas, reglamentación interna y/o interna y los procedimientos utilizados como referencia durante toda la auditoría (Universidad Industrial de Santander)
- **Evidencia de la auditoría:** Registros, declaraciones de hecho u otra información que sea pertinente para los criterios de auditoría y que son verificables. (Universidad Industrial de Santander)
- **Hallazgos de la auditoría:** Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada, contra los criterios de la auditoría. Los hallazgos pueden indicar conformidad o no conformidad con los criterios de la auditoría, u oportunidades de mejora. (Universidad Industrial de Santander)
- **No conformidad (NC):** Incumplimiento de un requisito.
- **Observación (OBS):** Es un área de preocupación, un proceso, documento o actividad que actualmente está conforme, pero si no se mejora, pudiese convertirse en una No Conformidad.
- **Observador:** Persona que acompaña al equipo auditor, pero no audita.
- **Plan de Auditoria:** Descripción de las actividades y de los detalles acordados en una auditoria.
- **Programa de Auditoria:** Conjunto de una o más auditorias planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico.
- **Riesgo:** Efecto de la incertidumbre en los objetivos.
- **Sistema de gestión:** Sistema para establecer políticas y objetivos y para alcanzar dichos objetivos

4. Documentos

Norma ISO 9001:2015: Sistemas de gestión de Calidad

Norma ISO 19011:2012 Directrices para la auditoría en los sistemas de gestión.

5. Generalidades

Encaminar las auditorías internas del Sistema de Gestión de la Calidad de VANEN S.A.S a la mejora continua cumplimiento del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar).

Las Auditorías Internas del Sistema de Gestión de la Calidad se realizan a los procesos de la organización que se consideren como auditables por parte Gerencia para el con base en el estado y la importancia de los procesos por auditar, así como los resultados de auditorías previas, sin embargo, cada proceso debe auditarse por lo menos una vez al año.

Los Auditores Internos de Calidad no realizan auditorías a las áreas de las cuales hacen parte el desarrollo de sus procesos y funciones.

Si el responsable del proceso auditado no está de acuerdo con el resultado de la auditoria y no se logra conciliar las diferencias, el Auditor Interno de Calidad debe consultar la Gerencia y el responsable del SIG para tomar la decisión correspondiente.

6. Descripción de Actividades

No	Actividad	Responsable	Registro
1	Elaborar programa anual de auditorías internas en VANEN S.A.S	Coordinador de SGC	VN- PAA- SGC-001 Programa de auditorías internas
2	Presentar a la gerencia de VANEN S.A.S el programa anual de auditoría para el año 2017	Coordinador de SGC	VN- PAA- SGC-001 Programa de auditorías internas
3	Definir la auditoria interna a realizar, de acuerdo con las necesidades del sistema de gestión	Director general	No aplica
4	Elaborar el plan de auditoría para cada uno de los procesos	Auditor líder	Plan de auditoria VN- PL-SGC-001
5	Presentar a la gerencia de VANEN S.A.S el plan de auditoría	Coordinador de SGC	Plan de auditoria VN-PL -SGC-001
6	Preparar los formatos, formularios y listas de verificación a utilizar en la auditoria.	Equipo auditor	Lista de verificación de auditorías VN- SGC-FOR-001

7	Realizar reunión de Apertura con los auditados y participantes invitados al proceso informando sobre el objetivo, alcance de la auditoría y demás consideraciones	Equipo auditor	Acta de reunión VN-SGC- ACT-001
8	Realizar la auditoría del sistema de gestión de calidad de acuerdo con lo previsto en el plan de auditoría y diligenciar lista de verificación	Equipo auditor	Lista de verificación VN- SGC- FOR-001
9	Notificar al área auditada los hallazgos (no conformidades y observaciones) encontrados	Auditor	No aplica
10	Entregar al auditor líder el informe acerca de las no conformidades, hallazgo y observaciones encontradas en la auditoría	Equipo Auditor o auditor Coordinador SGC	Informe de auditoría VN-SGC-INF-001
11	Realizar reunión de cierre presentado a los auditados los resultados de la auditoría, destacando fortalezas encontradas en el ejercicio, informado los hallazgos y conclusiones de la auditoría	Equipo auditor	Lista de asistencia
12	Elaborar y presentar el informe de auditoría interna al director general para su aprobación soportando de la información recolectada y los hallazgos	Equipo auditor Coordinador SGC	Informe de auditoría VN-SGC-INF-001
13	Remitir informe de auditoría interna al auditado, requiriendo la elaboración de los planes de mejoramiento correspondiente para	Coordinador SGC	

	minimizar los hallazgos efectuados en la auditoria		
14	Revisar el informe de auditoría interna y formular el plan de mejoramiento conforme al formato de acciones correctivas, preventivas y de mejora	Proceso Auditado Director general	FORMATO DE SEGUIMIENTO DE AC/AP/AM/NC VN-SGC-FOR-002
15	Presentar los resultados del informe consolidado de auditorías internas al Sistema Gestión Calidad SGC y a las demás partes interesadas.	Coordinador SGC	Acta de reunión VN-SGC- ACT-001
16	Entrega el reporte final de la auditoria	Director general	Informe final de auditoria
17	Entregar el plan de acciones correctivas	Proceso auditado	Plan de acciones
18	Realizar seguimiento al plan de acciones correctivas y presentar avances al área SGC	Coordinador SGC	Seguimiento

7. Archivos y registros

Código	Descripción	Tiempo de retención
VN- PAA- SGC-001	Programa de auditorías internas	3 años
VN-PL-SGC-001	Plan de auditoria	3 años
VN- SGC-ACT-001	Acta de cierre/apertura de auditoria	3 años
VN-SGC-INF-001	Informe de la auditoria	3 años

8. Anexos

- Anexo 1.A: VN-SGC-FOR-001 - Formato de Lista de verificación de la auditoria
- Anexo 2. A: VN-SGC-FOR-002 - Formato de PQR'S/NC/OP/AC
- Anexo 3.A: VN-SGC-FOR-003 – Formato de evaluación de auditores

Elaborado por:

Aprobado por:

Cargo	Auditor Líder	Gerente
Nombre	Andrea Botina	Jorge Eliecer Bogotá
Fecha	02/05/2017	

Nota: Autoría propia.

- Programa de auditoria

El programa de Auditoria es la guía detallada sobre los procedimientos y pruebas a realizar y la extensión de las mismas para cumplir con los objetivos y propósitos de la auditoria. Son elaboradas por el auditor responsable de su aplicación, además sirven como medio de control para la adecuada ejecución y supervisión de la auditoria. (Marcontrol.audit, 2012)

Para la empresa VANEN S.A.S se establecerá el siguiente programa de auditoria:

Tabla 6

Programa de auditoria de calidad

	SISTEMA GESTIÓN CALIDAD	VN- PAA- SGC- 001
		Version:01
	PROGRAMA DE AUDITORIA DE CALIDAD	Fecha de creación: 2017 -05 -03
		Fecha de actualización: 2017 -05 -03
Objetivo del programa	Establecer las actividades y fechas de auditoria de los procesos involucrados en el sistema de gestión de calidad, para conocer en funcionamiento del mismo.	
Alcance del programa	Aplica a todos los procesos de VANEN S.A.S, para verificar el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001 establecidos por el Sistema de gestión de la Calidad.	

Recursos	Equipo de auditores Documentación Hardware Software Acceso a internet Infraestructura		
Criterios de auditoría	Las auditorías se harán en base a los criterios establecidos en las normas internacionales ISO 9001:2015, ISO 19011:2011		
Método de auditoría	El método de auditoría que se utilizara esta anteriormente establecido en el documento procedimiento de auditoría interna de calidad (VN-PAI-SGC-001)		
Proceso	Líder del proceso	Fecha	Auditores
Planificación estratégica	Jorge Bogotá	2017 - 06 – 10	Andrea Botina
Gestión de la calidad	Jorge Bogotá	2017 - 06 – 11	Nicolás Bogotá
Proceso de ventas	Jorge Bogotá	2017 - 06 – 11	Gabriel Pérez
Diseño	William Sastoque	2017 - 06 – 13	Nicolás Bogotá
Proceso de Producción	William Sastoque	2017 - 06 – 14	Andrea Botina
Distribución	Jorge Bogotá	2017 - 06 – 15	Gabriel Pérez
Gestión administrativa	Jorge Bogotá	2017 - 06 – 16	Andrea Botina

Gestión de proveedores	Jorge Bogotá	2017 - 06 – 17	Nicolás Bogotá
Servicio al cliente	Amparo Sánchez	2017 - 06 – 18	Gabriel Pérez
Gestión humana	Amparo Sánchez	2017 - 06 – 19	Andrea Botina
Elaborado por:		Aprobado por:	
Cargo	Auditor Líder	Gerente	
Nombre	Andrea Botina	Jorge Eliecer Bogotá	
Fecha	2017-05-03		

Nota: Autoría propia.


- Plan de auditoria

El plan de auditoria son las actividades de auditoria que serán desarrolladas por las diferentes unidades o áreas según el programa planteado anteriormente, en coordinación con la oficina de gestión de la calidad de la empresa.

Para realizar la auditoria del proceso de producción de la empresa VANEN S.A.S se establecerá el siguiente plan de auditoria:

Tabla 7

Plan de auditoria

	SISTEMA GESTIÓN CALIDAD	VN-PL-SGC-001
		Version:01
	PLAN DE AUDITORIA DE CALIDAD	Fecha de creación: 2017 -16 -05

			Fecha de actualización: 2017 -16 -05
AUDITORIA No.	1	FECHA AUDITORIA:	14 – 06 – 2017
PROCESO A AUDITAR:	Proceso de producción	CIUDAD:	Bogotá
AUDITOR LIDER:	Dayan Andrea Botina		
EQUIPO AUDITOR:	Nicolás Bogotá Gabriel Pérez Dayan Botina		
OBJETIVO DE LA AUDITORIA			
Establecer las actividades, fechas, responsables y demás agentes involucrados en el proceso de auditoría para verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos en el sistema de calidad de la empresa VANEN S.A.S.			
ALCANCE DE LA AUDITORIA			
Aplica a al proceso de producción de VANEN S.A.S, para verificar el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001 establecidos por el Sistema de gestión de la Calidad.			
REQUISITOS ISO 9001:2015 APLICABLES			
Numerales aplicables de la norma			
<ul style="list-style-type: none"> ● 4. Contexto de la organización <ul style="list-style-type: none"> ● 5. Liderazgo ● 6. Planificación ● 7. Apoyo ● 8. Operación 			

- 9. Evaluación del desempeño
 - 10. Mejora

DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Norma ISO 9001:2015
 - Norma ISO 19011:2011
-

AGENDA DE REUNIONES

ELEMENTO/ PROCESO	RESPONSABLE	AUDITOR	FECHA	HORA	LUGAR
Inicio de la auditoria	Jorge Bogotá	Andrea Botina Nicolás Bogotá Gabriel Pérez	2017 - 06 – 14	9 am	Instalaciones VANEN
Revisión horizonte institucional (Misión, Visión, Objetivos, etc.)	Jorge Bogotá	Andrea Botina	2017 - 06 – 14	9:30 am	Instalaciones VANEN
Verificación enfoque basado en procesos (mapa de procesos)	Jorge Bogotá	Andrea Botina	2017 - 06 – 14		Instalaciones VANEN
Revisión de organización de responsabilid	William Sastoque	Andrea Botina	2017 - 06 – 14	11:30 am	Instalaciones VANEN

ades y roles dentro del proceso (Caracterización)					
Almuerzo			2017 - 06 – 14	12:00	
Revisión de identificación de riesgos y manejo de los mismos	William Sastoque	Andrea Botina	2017 - 06 – 14	1:00 pm	Instalaciones VANEN
Verificación recurso humano del proceso	Jorge Bogotá	Andrea Botina	2017 - 06 – 14		Instalaciones VANEN
Verificación control de producto	Jorge Bogotá	Andrea Botina	2017 - 06 – 14	2:00 pm	Instalaciones VANEN
Planeación de auditorías del proceso	Jorge Bogotá	Andrea Botina	2017 - 06 – 14		Instalaciones VANEN
Control de no conformidades	Amparo Sánchez	Andrea Botina	2017 - 06 – 14	3:00 pm	Instalaciones VANEN
Proceso de mejora continua	Amparo Sánchez	Andrea Botina	2017 - 06 – 14		Instalaciones VANEN
Finalización de auditoria	Jorge Bogotá	Andrea Botina Nicolás Bogotá Gabriel Pérez	2017 - 06 – 14	4:00 pm	Instalaciones VANEN

OBSERVACIONES

AUDITOR LIDER (FIRMA)

AUDITADO (FIRMA)

NOMBRE: Dayan Andrea Botina

NOMBRE: Jorge Eliecer Bogotá


Nota: Autoría propia.

- Acta de apertura y cierre

El acta de apertura y cierre tiene como función evidenciar las personas que estuvieron presentes en el inicio y fin de la auditoria, también hacer especificaciones de la auditoria como el proceso a auditar, auditor líder, lugar, hora de inicio, actividades a realizar y demás. Para la empresa VANEN S.A.S se establecerá la siguiente acta de apertura/cierre:

Tabla 8

Acta de apertura y cierre

SISTEMA GESTIÓN DE CALIDAD	VN- SGC-ACT- 001
	Versión 0.1
ACTA DE APERTURA/CIERRE	Fecha de elaboración: 2017-05-29
AUDITORÍA INTERNA DE CALIDAD	Fecha de actualización: 2017-05-29

Proceso a auditar	Proceso de Producción
Responsable proceso	Jefe de producción
Auditor líder:	Andrea Botina
Ciudad y Fecha	Bogotá – 2017/06 /12
Lugar	Instalaciones VANEN S.A.S
Hora de inicio:	09:00 am Hora fin: 04:30 pm

Actividades a realizar

1. Presentación del grupo auditor

2. Alcance de la auditoria

3. Objetivo de la auditoria

4. Método y procedimientos

5. Hallazgos

6. Evidencias

7. Como se determinó la no conformidad

OBSERVACIONES:

Asistentes			Reunión Apertura	Reunión Cierre
No.	Nombres y Apellidos	Cargo	Firma	Firma
1	Jorge Bogotá	Gerente		
2	William Sastoque	Jefe de Producción		
3	Amparo Sánchez	Jefe de Recurso humano		

AUDITOR LIDER (FIRMA)

AUDITADO (FIRMA)

NOMBRE: Dayan Andrea Botina

NOMBRE: Jorge Eliecer Bogotá

Nota: Autoría propia

- Lista de Verificación


La lista de verificación es una de las formas más objetivas de valorar el estado de aquello que se somete a control. El carácter cerrado de las respuestas proporciona esta objetividad, pero también elimina información que puede ser útil porque no recoge todos los matices, detalles, y singularidades. (Portal Calidad, 2004).

Para la empresa VANEN S.A.S se establecerá el siguiente formato de lista de verificación:

Tabla 9

Lista de verificación

PROCESO / PROYECTO AUDITADO:				Proceso de producción			
Fecha de la auditoria		Origen de la auditoria		Criterio de la auditoria			
Inicio	9 am	Programada	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Calidad	<input checked="" type="checkbox"/>	Ambiental
Terminación	4:30 pm	Solicitada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	S&SO	<input type="checkbox"/>	Legal
				<input type="checkbox"/>	Otra		



LISTA DE VERIFICACIÓN DE AUDITORIA

VN-SGC-FOR-001

Versión: 1

Fecha de Elaboración:
17/05/2017

Fecha de Actualización:
17/05/2017

Ítem	Numeral a auditar / Criterio	Pregunta	Hallazgo	Cumple requisito		Observaciones
				SI	NO	
1	4	¿Conoce usted la planeación estratégica de organización (misión, visión, objetivos, etc.)?	La planeación estratégica es conocida por todos los involucrados en el proceso de producción	X		
2	4.1	¿La empresa VANEN cuenta con una determinación de su contexto, tanto externo como interno?	Aunque posee matrices (como la PESTA) que brindan esta determinación no son entendidas por la organización	X		
3	4.4	¿Se cuenta con un mapa de procesos que especifique la organización de estos?	La empresa cuenta con un mapa de procesos reciente	X		
4	5.1	¿La empresa VANEN cuenta con un direccionamiento estratégico?	La empresa no cuenta con un direccionamiento estratégico		X	

5	5.2	¿La empresa VANEN cuenta con políticas?	No se tienen establecidas unas políticas	X
6	5.3	¿Se tienen definidos los roles y responsabilidades dentro del proceso de producción?	Se tienen definidos los roles mediante un organigrama	X
7	6.1	¿La empresa VANEN cuenta con una matriz de riesgos que los identifique y plantee las acciones a abordar frente a estos?	No se cuenta con una matriz de riesgos	X
8	6.2	¿Se tienen plenamente identificados los objetivos de calidad?	No se tienen planteados objetivos de calidad	X
9	7.1 7.2.	¿Se cuenta con el recurso humano competente para el desarrollo del proceso de producción?	El recurso humano involucrado en el proceso es competente para este	X
10	8.1	¿Se mantiene un control operacional de los	No existe un control definido para los productos	X

		productos que ofrece la compañía?		
11	9.1	¿Se tiene especificado lo que requiere medición, como se debe hacer y cuando se debe realizar?	No se tiene especificado lo que requiere medición	X
12	9.2	¿Se tiene planteado un proceso para la realización de las auditorías futuras?	Se tiene planteado un proceso y programa de auditorías	X
13	10.2	¿Se tiene especificado el proceso a seguir con las no conformidades que se encuentran?	Se tiene planteado un formato de no conformidad con el cual se le da seguimiento a las mismas	X
14	10.3	¿Se cuenta con un proceso de mejora continua en el proceso de producción de la empresa?	Para manejar la mejora continua se mantiene un proceso de auditorías que brinde una mejora	X
15				

Auditor líder (Firma)

Auditado (Firma)

(Nombre) Dayan Andrea Botina

(Nombre)**Jorge Eliecer Bogotá**

Nota: Autoría propia.


- Informe de auditoría

Es el resultado de la información, estudios, investigación y análisis efectuados por los auditores durante la realización de una auditoría, que de forma normalizada expresa por escrito su opinión sobre el área o actividad auditada en relación con los objetivos fijados, señalan las debilidades de control interno, si las ha habido, y formula recomendaciones pertinentes para eliminar las causas de tales deficiencias y establecer las medidas correctoras adecuadas. (Chafla Guevara, 2015).

Para la empresa VANEN S.A.S se establecerá el siguiente formato de informe:

Tabla 10

Informe de auditoría

	SISTEMA GESTION CALIDAD	VN-SGC-INF-001
		Versión 0.1
	INFORME DE AUDITORIA	Fecha de elaboración: 2017-05-19
		Fecha de actualización: 2017 -05-19
Fecha de auditoría		
Objetivo	1. Verificar el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 en el proceso de abastecimiento y mantenimiento. 2. Determinar la conformidad del sistema de gestión de calidad de acuerdo con el cumplimiento con los requisitos de las normatividad legal y vigente 3. Identificar oportunidades de mejora en el sistema de gestión de calidad.	
Alcance de auditoría	Aplica a al proceso de producción de VANEN S.A.S, para verificar el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001 establecidos por el Sistema de gestión de la Calidad.	
Proceso auditado	Proceso de producción	
Auditor líder	Dayan Andrea Botina	
Auditores	Nicolás Bogotá – Gabriel Pérez	

Auditados (cargos)	Jorge Bogotá (Gerente) William Sastoque (Jefe de Producción) Amparo Sánchez (Jefe de Recurso humano)					
Criterios	Norma ISO 9001:2015					
Actividades						
Dando cumplimiento al plan de auditoria interna se verifico el cumplimiento de los requisitos ISO 9001:2015 mediante muestras escogidas y ejercicios de trazabilidad en cada uno de los procesos se verifico el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión, con entrevistas realizadas a cada persona involucrada en el proceso respectivo a auditar. Proceso de producción: Se verifico cumplimiento del proceso según lo requerido por la norma.						
Fortalezas						
Entre las fortalezas encontradas del proceso de producción se encontró que los pertenecientes al proceso tiene conocimiento del horizonte organizacional de la empresa, lo cual brinda más pertenencia a los trabajadores, así mismo los roles están definidos lo cual brinda una estructura más firme. Se cuenta con inicio para implementar el enfoque basado en procesos el cual es esencial para la implementación de la norma ISO 9001:2015						
Descripción de Hallazgo: Conforme (C); No Conformidad (NC); Observación (OB); Oportunidad de Mejora (OP), Marque con una X según corresponda (Insertar tantas filas como sean necesarias)						
Requisito	Aspecto a evaluar	Hallazgo				Descripción
		C	NC	OB	OP	
6.1	Matriz de riesgos		X			La compañía presenta una no conformidad en la falta de una matriz de riesgos que identifique los mismos y que brinde métodos de acción frente a estos.
7.1 7.2	Recurso Humano				X	Se identificó que la compañía cuenta con el

					personal idóneo para la realización del proceso de producción, lo cual genera una oportunidad de implementación de un sistema de calidad más funcional
8.1	Control Operacional		X		El proceso de producción no cuenta con un control de los productos que elabora la organización lo cual genera un problema para la revisión de la calidad de los mismos.
9.2	Proceso de Auditoria	X			La empresa cuenta con un proceso definido para auditorias futuras lo cual ayuda a mantener un control en el avance de este y las mejoras que se le deban realizar en el transcurso del tiempo.
Aspectos por mejorar:					
<p>Entre los principales aspectos a mejorar se encuentra el control, ya que no se cuenta con un proceso definido que controle tanto la realización del proceso como el resultado final de este, lo cual dificulta la medición de la calidad. Por otro lado, la falta de identificación de los posibles riesgos que conlleva el proceso dificulta la implementación de la norma ISO 9001:2015, dado que es un requisito de esta, aparte de esto la ausencia de esta identificación no permite que la empresa pueda tener planes de acción frente a los riesgos que enfrenta.</p>					

AUDITOR LIDER (FIRMA)	AUDITADO (FIRMA)
NOMBRE: Dayan Andrea Botina	NOMBRE: Jorge Eliecer Bogotá

Nota: Autoría propia.


- Formato de seguimiento

Los formatos de seguimiento y control sirven para poder analizar y resolver cualquier contingencia que se presente en todo momento, ya que gracias a ellos es sencillo identificar los errores en el proceso y muchas veces dan la solución a los problemas. (Wiki MORE IEEE).

Para la empresa VANEN S.A.S se establecerá el siguiente formato de seguimiento:

Tabla 11

Formato de seguimiento y evaluación

SISTEMA GESTION CALIDAD		VN-SGC-FOR-002	
		Versión 0.1	
		Fecha de elaboración: 2017-05-19	
		Fecha de actualización: 2017 -05-19	
FORMATO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN			
PQR'S <input type="checkbox"/>	NC <input checked="" type="checkbox"/>	OP <input type="checkbox"/>	AC <input type="checkbox"/>
Codigo		NC-001	
Responsable de seguimiento		Jorge Eliecer Bogotá	
Descripción		El proceso de producción no cuenta con un proceso definido que controle tanto la realización del proceso como el resultado final de este, lo cual dificulta la medición de la calidad	

Analisis de causas	A empresa no cuenta con un proceso de control en el proceso de producción ni a los productos elaborados por que los directivos de la empresa no lo ven como prioridad, dado que su enfoque no es la calidad sino las ganancias y esto lo relacionan directamente con una mayor producción, mas no con el control de la misma	
Plan de acción		
Actividad	Responsable	Fecha
Adopción de normas para la protección y utilización racional de recursos.	Jorge Eliecer Bogotá	26 – 06 – 17
Definición de políticas y procedimientos utilizados como guías de acción para la ejecución de los procesos.	William Sastoque	28 – 06 – 17
Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización dirigidos al personal de la organización sobre los nuevos métodos de control	Amparo Sánchez	30 – 06 – 17
Seguimiento	El seguimiento a estos planes de accion lo realizara el gerente de la empresa en compañía de cada jefe de las areas relacionadas en los mismos.	
AUDITOR LIDER (FIRMA)		AUDITADO (FIRMA)
NOMBRE: Dayan Andrea Botina		NOMBRE: Jorge Eliecer Bogotá

Nota: Autoría propia.


- Formato de evaluación de auditoría

La evaluación del desempeño es una herramienta de gestión muy útil que sirve para evaluar de qué manera los conocimientos, habilidades, comportamientos, es decir, las competencias de sus colaboradores aportan al logro de los objetivos de su empresa. (Asociación de Buenos Empleadores).

Para la empresa VANEN S.A.S se establecerá el siguiente formato de evaluación de auditoría:

Tabla 12

Evaluación de auditores

	SISTEMA GESTION CALIDAD	VN-SGC-FOR-003
		Versión 0.1
	EVALUACIÓN DE AUDITORES	Fecha de elaboración: 2017-05-19
	INTERNOS	Fecha de actualización: 2017 -05-19

Apreciado auditado: Con el propósito de mejorar el programa de auditorías internas y el desempeño de los auditores internos, se solicita amablemente diligenciar el presente formato para cada uno de los integrantes del equipo auditor. Sus aportes son muy importantes para fortalecer el Sistema de Gestión de la Calidad

Nombre del auditor	Andrea Botina
Proceso auditado	Proceso de Producción
Fecha de la evaluación	20 – 06 – 17

Instrucciones: Con base en el enunciado califique su grado de acuerdo o desacuerdo marcando con una X, donde:

6: Totalmente de acuerdo	4: Medianamente de acuerdo	2: En desacuerdo
5: De acuerdo	3: Medianamente en desacuerdo	1: Totalmente en desacuerdo

No	Afirmaciones	6	5	4	3	2	1
1	El auditor demostró conocimiento del proceso auditado.		X				

2	El auditor demostró conocimiento sobre los requisitos de la norma ISO 9001:2015 y capacidad de evaluar su aplicación en la organización.		X				
3	El auditor se mantuvo dentro del alcance de la auditoría.		X				
4	El auditor propició un ambiente académico y amistoso durante la entrevista.		X				
5	La actuación del auditor permitió la sustentación de la dinámica del proceso estimulando al auditado a que sea él quien hable la mayor parte del tiempo.		X				
6	El auditor aportó al mejoramiento del proceso retroalimentando sobre aspectos positivos y motivando la formulación de acciones de mejoramiento.		X				
7	El informe de auditoría fue claro, coherente, consistente y fundamentado en la evidencia.		X				

Observaciones o comentarios sobre el desempeño del auditor interno:

El desempeño del auditor fue acorde a lo esperado.

Observaciones o sugerencias sobre el proceso de auditoría interna:

El desarrollo del proceso de auditoría se desarrolló cumpliendo todos los lineamientos establecidos tanto por la norma como por la empresa.

Nombre del evaluador	William Sastoque
Cargo	Jefe de producción
	Elaborado por
Cargo	Jefe de calidad
Nombre	
Fecha	19/05/17

Nota: Autoría propia.

Este proceso de auditoria se realizó a dos procesos, como lo vimos anteriormente uno fue el proceso de producción, y también al proceso de gestión de proveedores, el desarrollo de este se evidencia en el anexo 1.

9.8. Seguimiento y medición de la calidad

La medición como elemento esencial de acuerdo con los parámetros establecidos por las normas internacionales para identificar la evaluación de los procesos y la gestión organizacional son herramientas importantes ya que deben estar definidos desde los objetivos, pues entendiendo que hace parte de una característica de los mismos, al igual que las metas anuales. De esta manera los procesos interactúan con un sistema claro, porque así pueden intervenir en los datos que se analizaron en el desarrollo un proceso. (Ávila Buitrago & Universidad Militar, 2013)

Medir el desempeño puede ayudar a que las organizaciones mejoren su rendimiento al identificar buenas prácticas y aprender de otros. Por otra parte, ayuda a asegurar a las organizaciones a focalizarse en sus prioridades claves, y permite identificar a las áreas con bajo desempeño sea cual sea el enfoque o la filosofía en el que se basa el sistema de gestión de la entidad, lo cual ayuda mucho en la toma de decisiones para una mejora continua. Es así como parte de muchas evidencias que se encuentran en un sistema de gestión permite que los procesos se vuelvan más claros y de mayor comprensión para el fácil desarrollo en la planeación y ejecución buscando siempre asegurar la cadena de valor (Ávila Buitrago & Universidad Militar, 2013)

A la gran mayoría de las Pymes Colombianas se les ha dificultado el manejo de sus procesos debido a que no cuentan con un sistema de control, por tal motivo el implementar el debido seguimiento y medición aportara mucho al conocimiento interno de aquellas

En cuanto a los aspectos de seguimiento y medición, la medición es una de las mejores soluciones para tener un control constante de lo que está pasando en la empresa y mejorar lo que no está yendo bien. Todos los datos que arrojan una medición es información valiosa para poder tomar decisiones adecuadas y encaminar a tu organización hacia sus objetivos. Por esto VANEN ha planteado la implementación de los indicadores de gestión que ayudan al control de lo que sucede en las operaciones de la organización. Estos controles se realizarán con diferente

frecuencia dependiendo cada proceso que se someterá a este. A continuación, se evidenciará lo anteriormente nombrado:

- Características de los procesos.

Tabla 13

Características de los procesos

Proceso	Producto	Características	Objetivos	Nombre indicador
Planeación estratégica	Planes estratégicos y de acción	Oportuno permanente	Direccionar estratégicamente todos los procesos	Planes ejecutados, presupuestos.
Gestión de la calidad	Sistema de gestión de calidad	Oportuno, acorde a los lineamientos que dicta la ley	Asegurar que todos los procesos cumplan con los requisitos de calidad	Conformidades, Calidad procesos, procesos intervenidos.
Diseño	Diseño del producto	Conforme y oportuno	Brindar el diseño del producto requerido por el cliente	Satisfacción de los requisitos
Producción	Bienes	Conformes, oportunos y con precios justos	Entregar los productos en los tiempos establecidos	Tiempo estimado, satisfacción de los requisitos.
Gestión administrativa y financiera	Disponibilidad de recursos	Según las necesidades de la compañía	Disponer de los recursos oportunamente	Flujo de efectivo, Oportunidad, Disponibilidad

Nota: Autoría propia.

- Seguimiento y Medición de Procesos.

Tabla 14

Seguimiento y medición de procesos

No.	Aspecto de seguimiento y medición	Justificación	Técnicas de metodología	Periodicidad
1	Planeación Estratégica (Planes de acción)	Para conocer la efectividad de los planes de acción, la conformidad y cumplimiento de los objetivos planteados por la alta dirección para garantizar la calidad de los mismos.	Indicador de proceso.	Anual
2	Gestión de la Calidad (Conformidad de los productos)	Se sabrá la conformidad de los procesos y productos con respecto a los requisitos de calidad para garantizar la satisfacción del cliente y el funcionamiento interno de la compañía.	Indicador de proceso	Semestral
3	Diseño (Conformidad de los diseños)	Para controlar la calidad de los diseños elaborados por la empresa teniendo en cuenta los requerimientos del cliente, para garantizar la satisfacción del mismo.	Indicador de proceso	Semestral
4	Producción (Cadena productiva)	Podremos evaluar la eficacia del proceso de producción para asegurar que los productos se entreguen con los estándares	Indicador de proceso	Trimestral

	de calidad establecidos por la compañía y el cliente.		
5	Gestión Administrativa y financiera (Gestión de los recursos)	Para medir la eficiencia de los recursos destinados a la realización de las actividades de cada área para garantizar el cumplimiento de los pronósticos y presupuestos de la empresa.	Indicador de proceso Anual

Nota: Autoría propia.

La metodología para la generación de indicadores es “el proceso de construcción de los indicadores, no existe un procedimiento tipo o una metodología estándar, sin embargo, se recomienda tener en cuenta una serie de pasos y requisitos previos que aseguren la coherencia del conjunto de indicadores que se construyan” (Urbanismo y Transporte, 2014). Por lo cual la empresa VANEN instauró una metodología a seguir para la elaboración de los indicadores la cual se muestra a continuación:

- Proceso de planeación estratégica.

Tabla 15

Proceso de planeación estratégica

PASO	DESCRIPCIÓN	¿DE DÓNDE SALE?	ASPECTOS
Identificar los objetivos a partir de los resultados obtenidos de los planes de acción, retroalimentación del cliente, desempeño de	Se identifican a través de las fallas encontradas por la ejecución de los planes de acción.	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de los planes de acción • Desempeño de los procesos y conformidad del producto. 	<p>Objetivo estratégicos:</p> <p>Incrementar los niveles de satisfacción de las partes interesadas.</p>

los procesos y conformidad del producto a través de la planeación estratégica.		<ul style="list-style-type: none"> • Planeación estratégica. 	
Identificar los factores críticos de éxito.	Aspectos que permiten alcanzar los objetivos teniendo en cuenta la eficacia, eficiencia y efectividad.	<ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Políticas empresariales 	<p>Factores críticos de éxito:</p> <p>Mejora continua.</p> <p>Eficacia de los procesos.</p> <p>Efectividad de los planes de acción.</p> <p>Satisfacción de las partes interesadas</p>
Establecer indicadores para factores críticos de éxito.	Se identifica el indicador que permita hacer seguimiento y medición al factor crítico de éxito del proceso	<p>Nombre del indicador:</p> <p>Porcentaje de cumplimiento de planes planteados para el periodo</p> <p>Formula:</p> <p>Planes cumplidos para el periodo / Planes proyectados para el periodo*100</p>	Indicador que permite medir la efectividad de los planes de acción, la conformidad y cumplimiento de los objetivos planteados por la alta dirección para garantizar la calidad de los mismos.
Establecer la meta y los rangos de gestión del indicador.	Meta: 100%	Rango mínimo: 80%	Meta planteada para cada año.

		Rango máximo: 95%	
Diseñar la medición.	Fuente: Gestión administrativa y financiera Gestión Humana Gestión de la calidad Frecuencia de datos: Mensual.	Tendencia: Creciente. Periodicidad de cálculo: Anual.	Responsable: Jorge Eliecer Bogotá
Determinar y asignar recursos.	Recursos humanos: Dueños de cada proceso y responsables de cada sistema de gestión.	Recursos físicos: Infraestructura General de la organización.	Recursos tecnológicos: Computador.
Probar, medir y ajustar los indicadores de gestión.	Una vez se pueda hacer uso del indicador se realiza un análisis sobre su aplicabilidad y su utilidad en consecución del objetivo del proceso.		
Estandarizar y formalizar.	Una vez concluido el análisis de la aplicabilidad y utilidad del indicador se formaliza para su implementación.		
Mantener y mejorar continuamente.	Periódicamente se hará una revisión de la aplicabilidad del indicador para determinar posibles cambios en el proceso.		


Nota: Autoría propia.

La propuesta de metodología para la creación de indicadores se hizo para 5 procesos del mapa de procesos con el que cuenta la organización, lo cual se evidencia en el ANEXO 2.

La ficha técnica de indicadores ayuda a la explicación más clara de cada componente del indicador así mismo facilita su aplicación y análisis, la empresa VANEN ha implementado las siguientes fichas técnicas:

Tabla 16

Ficha técnica de indicadores

		FICHA TÉCNICA DE INDICADORES		VN-FTI-SGC-001
				Versión 0.1
Fecha de creación del indicador	11 de agosto de 2017			
Nombre proceso	Planeación estratégica	Tipo proceso	Estratégico	
Objetivo de proceso	Formular, implementar, controlar el Plan Estratégico de la empresa Vanen, como una herramienta de la gestión gerencial que permita proyectarla hacia el futuro teniendo en cuenta la misión, la visión, sus estrategias y objetivos estratégicos, facilitando la toma de decisiones para cumplir con las expectativas de la empresa en cuanto a crecimiento, rentabilidad y perdurabilidad con responsabilidad			
Procesos que suministran información y datos al indicador	Gestión administrativa y financiera Gestión Humana Gestión de la calidad			
Responsable de calcular	Jorge Eliecer Bogotá			
Responsable de analizar	Jorge Eliecer Bogotá			
Nombre del indicador	Porcentaje de cumplimiento de planes planteados para el periodo			
Objetivo o descripción del indicador	Verificar el cumplimiento de los planes planteados en la planeación estratégica			

Tipo de indicador	Efectividad	Meta	100%
Rango de aceptación de gestión	90% - 100%		
Fórmula para calcular el indicador	Planes cumplidos para el periodo / Planes proyectados para el periodo*100		
Frecuencia recolección	Mensual	Frecuencia revisión	Anual

Información para el análisis

N	Meta del periodo	Valor numerador	Valor denominador	Resultado	Cumplimiento	Análisis y observaciones	Acciones de mejora





Nota: Autoría propia.

Las fichas de indicadores propuestas para los demás procesos se evidencian en el ANEXO 3. Como un apoyo para el entendimiento de estos indicadores se presenta en el ANEXO 4 un tablero de indicadores que brinda un resumen de los mismos.

El cuadro de mando es una estructura de control de la administración y operación general de la empresa, cuya fortaleza radica en su filosofía de mejora continua y en el trabajo en equipo basado en una visión estratégica unificada. Al implantar el tablero de control se utilizan criterios de medición e indicadores para controlar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de la empresa. (Gestipolis, 2013) La empresa VANEN ha propuesto el siguiente modelo de cuadro de mando:

Tabla 17

Cuadro de mando

Nivel estratégico	Proceso	Indicador	Formula calculo	Meta	Frecuencia de calculo	Semáforos de control				
							Gestion por mejorar	Gestion regular	Gestion buena	Gestion sobresaliente
Estratégico	Planeación estratégica (Planes de acción)	Porcentaje de cumplimiento de planes planteados para el periodo.	Planes cumplidos para el periodo / Planes proyectados para el periodo*100	= 100%	Anual	Año x cumplimie nto del 100%	0% - 10%	10.1% - 50%	50.1% - 80%	80.1% - 100%
Estratégico	Gestión de la calidad (Conformida d de los productos)	Capacitacion es realizadas semestralmen te en la compañía.	Capacitaciones realizadas en el mes / Capacitaciones planeadas para el mes*100	=> 90%	Semestral	Semestre x cumplimie nto del 90%	0% - 10%	10.1% - 40%	40.1% - 75%	>75.1%

Misional	Diseño (Conformidad de los diseños)	Porcentaje de devoluciones de diseños entregados al cliente	Total de devoluciones en el mes / Diseños realizados en el mes * 100	< 10%	Semestral	Semestre x cumplimiento 10%	80% - 100%	50.1% - 79.9%	10.1% - 50%	< 10%
Misional	Producción (Cadena productiva)	Porcentaje de residuos de producción.	Total de residuo / Total de materia prima utilizada*100	< 20%	Trimestral	Trimestre x cumplimiento 20%	80% - 100%	50.1% - 79.9%	20.1% - 50%	< 20%
Soporte	Gestión administrativa y financiera (Gestión de los recursos)	Disponibilidad de flujo de efectivo	Flujo de efectivo del periodo / Flujo de efectivo esperado en el periodo*100	>= 70%	Anual	Año x cumplimiento 70%	0% - 10%	10.1% - 30%	30.1% - 60%	> 60.1% -

Nota: Autoría propia.

9.9. Mejora continua

La mejora continua es un proceso que pretende mejorar los productos, servicios y procesos de una organización mediante una actitud general, la cual configura la base para asegurar la estabilización de los circuitos y una continuada detección de errores o áreas de mejora. (ISOTools, 2015).

La mejora continua constituye un método eficaz para lograr la calidad total, también denominada excelencia, que es la evolución que ha ido experimentando el concepto de calidad. La calidad es, por lo tanto, el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término de calidad a lo largo del tiempo. (ISOTools, 2015).

Dada la importancia de la mejora continua en la implantación de la calidad en la organización, se realizó la puesta en marcha de un grupo compuesto por 5 personas, que realizan el ejercicio de lluvia de ideas en cuanto a los resultados de los indicadores planteados para cada proceso.

El producto final de este ejercicio son los programas de mejora, que especificaran las actividades que sean necesarias para la mejora del proceso, el responsable de que se cumpliera a estas actividades, que evidencia resultara de esta actividad y la fecha en la que se realizará.

El “Brainstorming” o Lluvia de ideas es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. La lluvia de ideas es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado (gestiopolis.com, 2002). En este caso el ejercicio se realizó con los 3 integrantes del grupo más la participación del gerente de la organización y el gerente de talento humano. Con el análisis de los resultados de los indicadores de cada proceso se determinó que los indicadores con menor desempeño son:

- Proceso de Gestión de calidad

Indicador: Capacitaciones realizadas semestralmente en la compañía.

Meta: 90%

Resultado: 50%

Causas: Falta de presupuesto – Falta de interés por parte de los directivos de la organización
– Falta de buen manejo de los tiempos.

Esta información fue sacada del archivo de la empresa VANEN y se muestra en el ANEXO 5.

Tabla 18

Programa de mejora gestión de calidad

Programa de mejora														
Proceso	Gestión de la calidad													
Objetivo	Aumentar las capacitaciones sobre el sistema de gestión de calidad													
Meta	90%													
Indicador	Capacitaciones realizadas en el mes / Capacitaciones planeadas para el mes*100													
			Año 2018											
Actividades	Responsable	Evidencias	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Evaluación de conocimiento sobre la cultura de calidad de la organización	Gerente de talento humano	Informe de resultados de conocimientos previos	X											
Elaboración de presupuesto destinado a las capacitaciones	Gerente general / Gerente talento humano	Acta de reunión / Presupuesto de capacitaciones			x									
Elaboración de un programa de las capacitaciones a realizar	Gerente de talento humano	Acta de reunión / Programa de capacitaciones				x								
Ejecución de las capacitaciones programadas	Gerente de talento humano	Informe de Ejecución de capacitaciones					x	x	x	X	x			
Revisión de resultados de las actividades y	Gerente general / Gerente	Acta de reunión / Informe de resultados del										X		

comunicación con el cliente		Informe de propuestas												
Ejecución del medio o los medios de comunicación escogidos previamente	Gerente general	Informe					x							
Implementación de capacitaciones sobre diseño para el personal	Gerente general / Gerente de talento humano	Informe de capacitaciones realizadas							x	x	x			
Revisión de resultados de las actividades y propuestas de mejora	Gerente general / Gerente de talento humano	Acta de reunión / Informe de resultados del programa de mejora											X	

Nota: Autoría propia.

9.10. Consultoría organizacional

9.10.1. Comunicación gerencial.

Planificar las comunicaciones del proyecto es importante para lograr el éxito final de cualquier proyecto. Una planificación incorrecta de las comunicaciones puede dar lugar a problemas tales como demoras en la entrega de mensajes, comunicación de información a la audiencia equivocada, o comunicación insuficiente con los interesados y mala interpretación o comprensión del mensaje transmitido. (Project Management Institute, 2013)

En la mayoría de proyectos, la planificación de las comunicaciones se realiza de forma muy temprana, por ejemplo, durante el desarrollo del plan para la dirección del proyecto permite la asignación de los recursos adecuados, tales como tiempo y presupuesto, a las actividades de comunicación. Una comunicación eficaz significa que la información se suministra en el formato adecuado, en el momento preciso, a la audiencia correcta y con el impacto deseado. (Project Management Institute, 2013).

En este caso para la realización del proyecto Diagnóstico Organizacional y Propuesta de Mejora para la Creación de una Cultura Organizacional Enfocada a la Calidad para la Empresa VANEN S.A.S. se ha planteado un proceso para manejar la comunicación del mismo y que cumpla con las expectativas de todas las partes interesadas.

- Mapeo de stakeholders

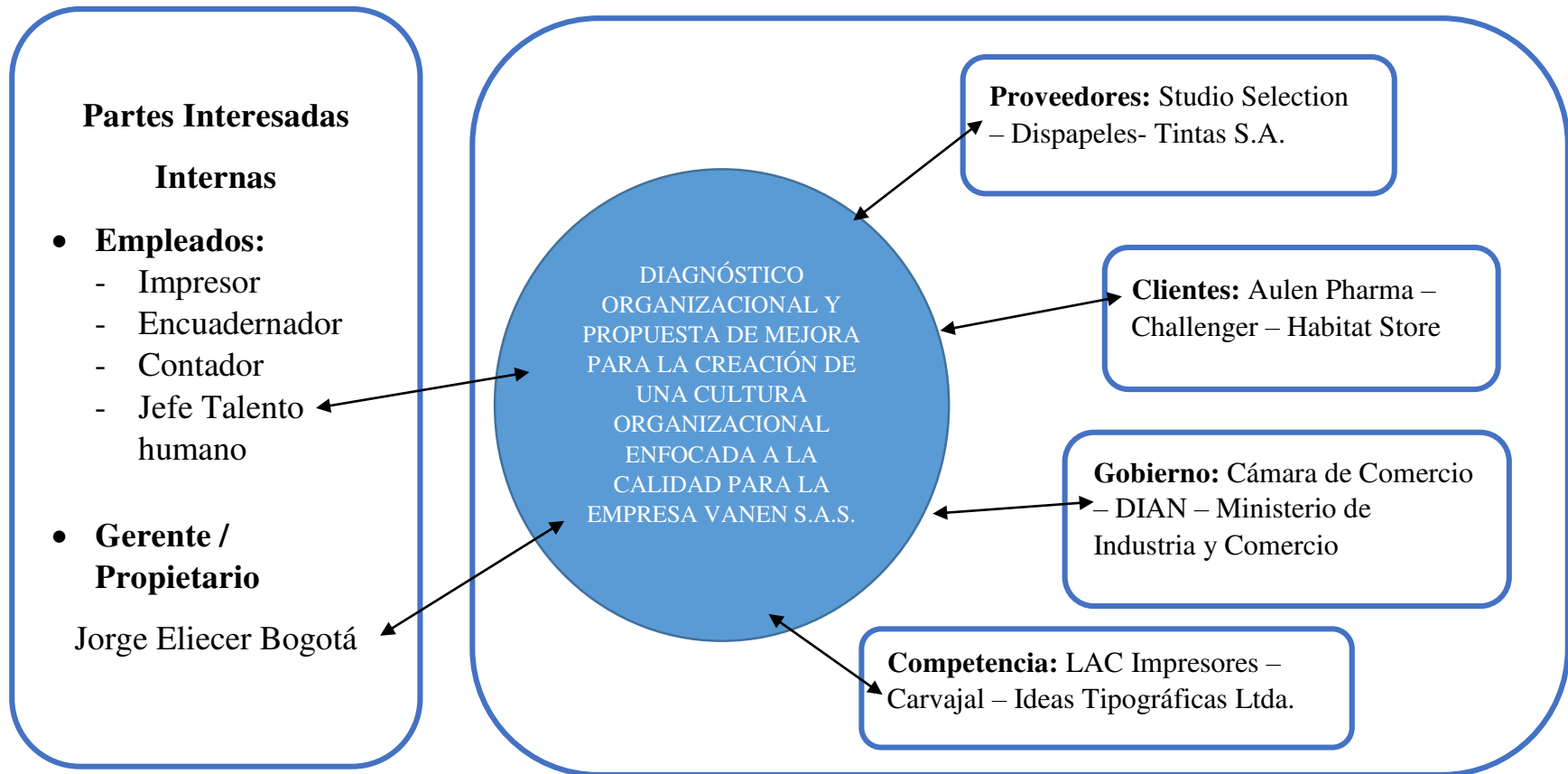


Figura 13. Mapeo de stakeholders. Nota: Autoría propia.

Como se ve en la ilustración N° 13 el mapeo de stakeholders nos permite saber cuáles son las partes interesadas involucradas en el proyecto, y así seguir con el siguiente paso que es medir el poder y el interés que tiene cada uno en el desarrollo del mismo con el fin de planear la forma en la que nos debemos comunicar con ellos.

- Matriz Interés/Poder

Tabla 20

Matriz interés/poder

		Interés	Poder
1	Jefe Talento Humano	8	9
2	Gerente	10	10
3	P1 – Studio Selection	2	2
4	P2 – Dispaleles	2	2
5	P3 – Tintas S.A.	2	2
6	C1 – Aulen Pharma	4	3
7	C2 – Challenger	4	3
8	C3 – Habitat Store	4	3
9	Cámara de comercio	1	1
10	DIAN	1	1
11	Ministerio de Industria y Comercio	1	1
12	LAC Impresores	3	1
13	Carvajal	3	1
14	Ideas Tipográficas Ltda.	3	1
15	Impresor	8	7
16	Encuadernador	8	7
17	Contador	2	2
P – Proveedores			
C – Clientes			

Nota: Autoría propia.

La Matriz de poder/interés, agrupa a los interesados basándose en su nivel de autoridad (“poder”) y su nivel de preocupación (“interés”) con respecto a los resultados del proyecto. Como se ve en la tabla N° 20, mediante la utilización de la matriz nos brinda la oportunidad de saber en qué partes interesadas debemos enfocar nuestro mayor esfuerzo de comunicación. Aunque debemos estar al pendiente de todas las partes hay unos que tienen más influencia en el proyecto y por esto debemos prestar más atención a ellos.

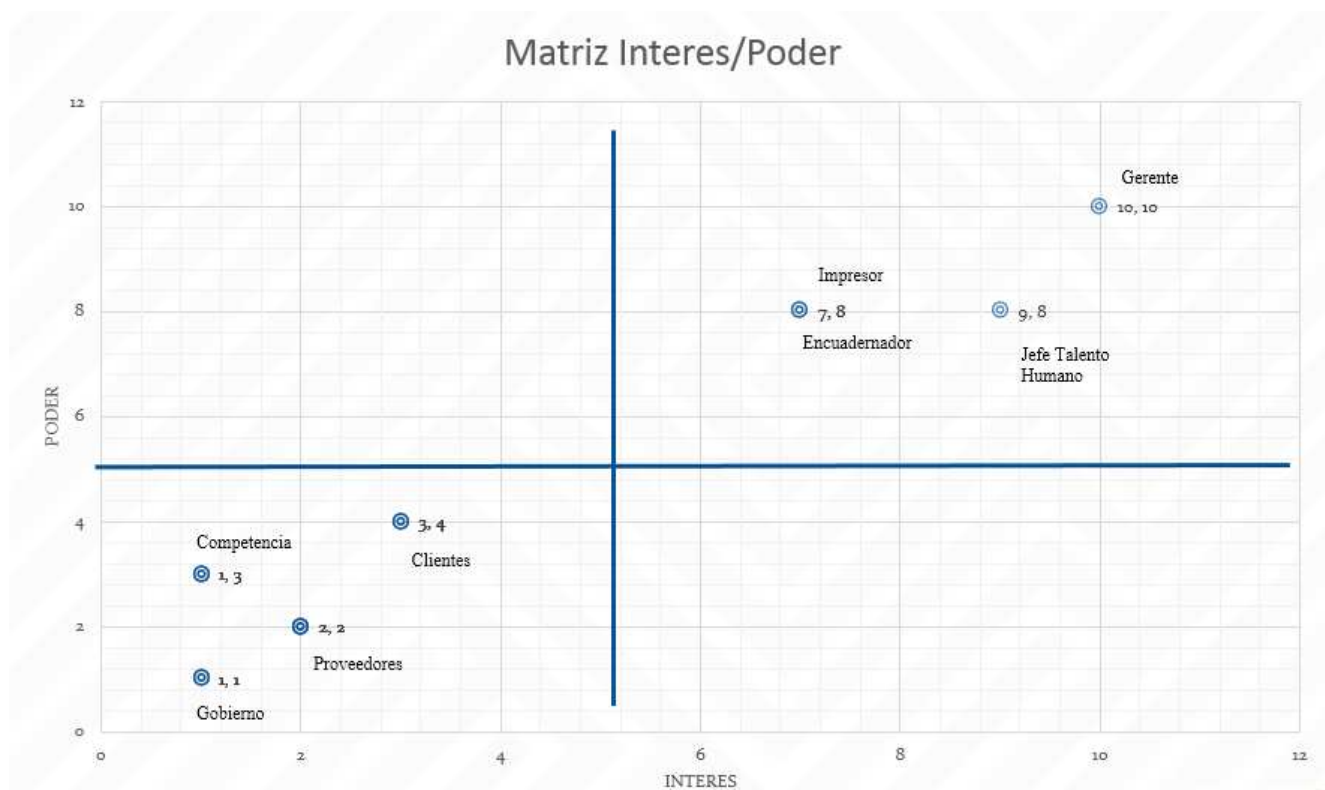


Figura 14. Grafica matriz interés/poder. Nota: Autoría propia.

Como se ve en la ilustración N° 14, con los resultados de la matriz encontramos que las partes interesadas que debemos manejarlos muy cercanos son al gerente, impresor, encuadernador y al jefe de talento humano, por lo cual planteamos los requisitos con los que debemos cumplir frente a estos interesados.

Tabla 21

Tabla de requisitos de los stakeholders





















Parte interesada	Requisitos	Tipo de comunicación
Gerente	• Entrega de avance del proyecto mensual para revisión y aprobación	FE
	• Acta de asignación de los responsables de cada actividad que se vaya a realizar	FE
	• Entrega de acuerdo de confidencialidad sobre el trato de la información	FE FE/FV
	• Presentación de propuesta final de mejora	
Jefe Talento Humano	• Programa de actividades para la capacitación del personal	FE
	• Acta de asignación de los responsables de cada actividad que se vaya a realizar	FE
	• Entrega de instructivo para la realización de las capacitaciones propuestas	FE
Impresor	• Programa de capacitaciones a realizar	FE
	• Programa de mantenimiento de la maquinaria	FE
Encuadernador	• Brindar los elementos de seguridad necesarios para la realización tanto de los procesos como de las capacitaciones (Lista de chequeo)	FE/FV
	• Brindar los insumos (materia prima, maquinaria, información) necesarios para la realización de los procesos	FE/FV

Nota: Autoría propia.

Para lograr una comunicación eficiente de estos requisitos planteados anteriormente se hace la propuesta de una matriz de comunicaciones que permitirá que se tenga claridad en la forma en que se deberá la entrega de cada uno a quien se le debe hacer. Con el fin de que cualquier persona que se tenga que involucrar en el desarrollo del proyecto, aunque no tenga conocimiento previo sea capaz de entender el proceso de comunicación que se maneja.

Tabla 22

Matriz de comunicaciones

Etapa	Stakeholders	Informes	Programas	Instructivos	Listas de chequeo	Acta
Diagnostico	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Jefe de talento humano 	 	 @	 @		 @
Análisis	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Jefe de talento humano 	 @	 @	 @		 @
Propuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Jefe de talento humano • Impresor • Encuadernador 	  @	  @	  @	  @	 @
 Papel, carta.		@ Correo.		 Verbal		

Nota: Autoría propia.

Conclusiones

En el modelo EFQM los resultados obtenidos no superan las expectativas de buen servicio que se esperaba, lo que muestra que las áreas en las que se puede mejorar son amplias. También muestra que el área que mejor puntuación sacó fue la de procesos, lo cual muestra que la empresa en cuanto a la organización y disposición de sus procesos los maneja de manera organizada y efectiva, y por el contrario en el área de sociedad, dado que los beneficios que la empresa le está brindando a esta no son suficientes con la actividad económica que realiza.

Para lograr un mejor conocimiento de los procesos que realiza la empresa no solo en cuanto a productivos se brinda la propuesta de implantación de un mapa de procesos y de una ficha de caracterización que brinda entradas, salidas y demás elementos importantes en un proceso, junto a esto se brindan unos indicadores que no solo van a brindar la posibilidad de controlar el avance de los puntos más importantes a tener en cuenta y que afectan la calidad como lo es la capacitación de los empleados y calidad en la producción de la empresa.

Según la caracterización de los clientes y la ayuda de la herramienta de medición de la percepción del servicio al cliente, se detectó que, aunque la empresa lleva más de 15 años en el mercado colombiano, tiene actualmente un grupo importante de clientes, pero hasta la fecha no ha realizado una evaluación del servicio, ni existen políticas encaminadas a la atención al cliente en pro de la fidelización, recomendación y preferencia del cliente.

Se destaca la necesidad de mejorar la percepción que el cliente tiene de la imagen de la empresa, no porque los resultados sean del todo inaceptables, sino porque se ubican en un nivel aceptable lejos del nivel excelente que debería tener una empresa como VANEN.

Los problemas detectados se relacionan con la falta de capacitación, deficiencias en la gestión publicitaria y de imagen de la empresa y falta de políticas claras en atención al cliente.

Para efectos de mejorar los indicadores de atención al cliente, se propone diseñar e implementar un modelo de servicio al cliente, diseñar e implementar un programa de capacitación orientado al servicio al cliente y mejorar las actividades de promoción y publicidad.

La estrategia de “cero papel” para VANEN contribuye con el medio ambiente en aspectos como: reducción de papel y residuos, disminución del consumo de recursos naturales empleados en la fabricación de papel (árboles, energía y agua), disminución del consumo de

energía en impresoras y fotocopiadoras, reduciendo la contaminación (residuos como cartuchos, etc.), contribuyendo al desarrollo sostenible generando un consumo responsable de recursos que no comprometa el desarrollo social y ambiental de generaciones futuras.

La empresa en este momento no cuenta con un programa o con una cultura de mejora continua, por lo mismo se brinda un programa de mejora para dos puntos que según el análisis hecho son los más relevantes, la satisfacción del cliente y el nivel de capacitación de los empleados. Esta herramienta va de la mano con los anteriormente nombrados indicadores de gestión, que va a permitir a la empresa estar pendiente del avance de la misma.

En cuanto al desarrollo de la comunicación en el proyecto para la empresa VANEN S.A.S, nos dimos cuenta de que, al ser una empresa pequeña, el enfoque debe estar claramente definido para no perder el rumbo del proyecto. Con el análisis se estableció que los directamente relacionados e interesados, en los cuales se debe prestar atención de que se involucren en el desarrollo del proyecto son el gerente general y de talento humano y los empleados de impresión y encuadernación, sin dejar de lado, obviamente a las demás partes interesadas dado que el desarrollo a cabalidad del proyecto beneficiara, directa o indirectamente a todos los relacionados con la compañía

Recomendaciones

- Se sugiere seguir los planes de acción propuestos en el modelo EFQM, para que la organización llegue a la excelencia.
- Se recomienda realizar por lo menos una vez al año un análisis actual de la empresa con el modelo EFQM, para analizar si se está mejorando los puntos débiles de la organización y manteniendo los fuertes.
- Se recomienda realizar la caracterización de los demás clientes de la organización para saber sus expectativas y necesidades.
- El modelo de percepción del servicio al cliente no es obligatorio seguirlo, si la empresa considera necesario puede realizar otra herramienta de medición.
- Debido a que la razón de ser de la empresa es la impresión, la estrategia de “cero papel” no aplicaría 100% a la parte operativa de la empresa, sino más bien al área administrativa.
- Se recomienda diseñar otras estrategias de responsabilidad social empresarial para generar más valor competitivo en el mercado. Por ejemplo, eliminación de residuos, asociaciones con fundaciones, etc.

Referencias

Claudia M. Valenzuela, R. G. (2010). *DIagnóstico Organizacional: Una mirada hacia el futuro*. Mexico: Instituto Tecnológico de Sonora.

Gómez, L. C. (2007). Propuesta de un modelo de gestión para PYMEs, centrado en la mejora continua. *UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE*.

Ramos, A. E. (2011). *Cultura organizacional de una mediana empresa del municipio de envigado, antioquia*. Envigado: Universidad Tecnológica de Pereira.

Caicedo L, S. L., & Caldas G, M. (2002). La importancia de la cultura organizacional en la implementación y mantenimiento de sistemas de gestión de calidad basados en la norma ISO 9000. *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales*, 136.

<http://www.bdigital.unal.edu.co/26719/1/24368-86032-1-PB.pdf>

Caicedo L, S. L., & Caldas G, M. (2002). La importancia de la cultura organizacional en la implementación y mantenimiento de sistemas de gestión de calidad basados en la norma ISO 9000. *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales*, 137-140. Obtenido de

<http://www.bdigital.unal.edu.co/26719/1/24368-86032-1-PB.pdf>

Aiteco. (01 de Julio de 2002). Obtenido de Aiteco Consultores:

<https://www.aiteco.com/calidad/gestion-por-procesos/>

Aiteco. (30 de marzo de 2012). Obtenido de Aiteco Consultores: <https://www.aiteco.com/origen-del-mapa-de-procesos/>

Comunidad Coomeva. (12 de abril de 2008). Obtenido de Gerencia de Procesos - Blog :

<http://gerenciaprosesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories/5-5-Characterizacion>

Del Prado, L. (05 de marzo de 2014). Modelos de Innovación. Obtenido de slideshare.net:

<https://es.slideshare.net/luis2977/modelos-de-innovacion>

Mba & Educacion ejecutiva . (10 de Enero de 2016). Mba & Educacion ejecutiva. Obtenido de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/9-tecnicas-para-desarrollar-la-creatividad>

AGUSTINIANA, U. (20 de Abril de 2017). Especialización en Gerencia de la Calidad. Obtenido de <http://www.uniagustiniana.edu.co/posgrados/especializacion-en-gerencia-de-la-calidad>

Ideas Plus. Gestión Visonaria Especializada. (20 de Abril de 2016). Obtenido de El diagnóstico organizacional como herramienta valiosa de gestión.

Guildford, J. P. (1971). *La creatividad: pasado presente y futuro*. Barcelona: Ediciones Paidós.

- Hernández Arteaga, I., & Alvarado Pérez, J. C. (2015). *Creatividad e innovación*.
- Nelson, B. (2007). *Creativity theories and themes. Research, development and practices*. San Diego: RUMCO M.A.
- Braidot, Néstor (2005). *Neuromarketing, neuroeconomía y negocios*. Madrid: Puerto Norte-Sur (Versión digital).
- Administración Nacional de Puertos. (s.f.). *Manual de procedimientos de auditoria interna*. Obtenido de <http://www.anp.com.uy/wps/wcm/connect/878d1113-567e-4acd-8dbe-59d6c3e3f9d8/ManualEtica.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=878d1113-567e-4acd-8dbe-59d6c3e3f9d8>
- Asociación de Buenos Empleadores. (s.f.). *Programa de evaluación del desempeño*. Obtenido de http://www.amcham.org.pe/abe/descargas/GUIA_ABE_EVALUACION_DESEMPENO.pdf
- Aspaen Gimnasio La Fragua. (1 de febrero de 2016). *lafragua.edu.co*. Obtenido de <http://www.lafragua.edu.co/efqm-7>
- Ávila Buitrago, H. E., & Universidad Militar. (2013). *ENSAYO DE SUSTENTACIÓN*. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/3387/2/AvilaBuitragoHenryEduardo2011.pdf>
- Chafla Guevara, L. E. (2015). Obtenido de <http://dspace.esoch.edu.ec/bitstream/123456789/5585/1/82T00463.pdf>
- Conexion ESAN. (23 de Agosto de 2015). *esan.edu.pe*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/08/importancia-diagnostico-cultura-organizacional/>
- Consejo Aragonés de Cámaras de Comercio. (20 de Enero de 2009). *camarasaragon.com*. Obtenido de <http://www.camarasaragon.com/innovacion/Concepto.asp>
- elcolombiano.com, & Braidot, N. (abril de 03 de 2005). *elcolombiano.com*. Obtenido de <http://www.elcolombiano.com/blogs/cerebroenpractica/neuromarketing-que-es-y-como-se-implementa-por-nessor-braidot-experto-internacional-invitado/343>
- Empresa Departamental de Servicios Públicos de Boyacá. (s.f.). *Estartegia de cero papel*. Obtenido de https://espb.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=239&catid=200
- Fundación Neuronilla para la Creatividad y la Innovación. (4 de Abril de 2004). *neuronilla.com*. Obtenido de <https://www.neuronilla.com/seis-sombreros-para-pensar/>

gestiopolis.com. (11 de Octubre de 2002). *gestiopolis.com*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/brainstorming-lluvia-o-tormenta-de-ideas/>

Gestipolis. (6 de Junio de 2013). *Importancia de los tableros de control o Cuadro de Mando Integral (CMI)*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/importancia-de-los-tableros-de-control-o-cuadro-de-mando-integral/>

Gimansio Yumana. (7 de Abril de 2016). *yumana.edu.co*. Obtenido de <http://www.yumana.edu.co/efqm-15>

Guia de la Calidad. (19 de Noviembre de 2011). *Guia de la Calidad*. Obtenido de <http://www.guiadelacalidad.com/> <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/excelencia-empresarial>

INGENIERÍA, A. C., & GARCIA GONZÁLEZ, F. (23 de Octubre de 2012). *acofi.edu.co*. Obtenido de http://www.acofi.edu.co/wp-content/uploads/2013/08/DOC_PE_Conceptos_Innovacion.pdf

Iso9001Calidad. (2013). *Sistemas de gestión de la calidad según ISO 9000*. Obtenido de <http://iso9001calidad.com/definicion-de-terminos-586.html>

ISOTools. (28 de Mayo de 2015). *Blog Calidad y Excelencia*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/05/28/la-relacion-entre-calidad-y-mejora-continua/>

Marcontrol.audit. (31 de Agosto de 2012). *Programas de auditoria-resolución del proceso auditor*. Obtenido de <http://marcontrol.blogspot.com.co/2012/08/programas-de-auditoria-resolucion-del.html>

Ministerio de Educación. (25 de Enero de 2006). *Centro Virtual de Noticias de la Educación*. Obtenido de <http://www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/article-93439.html>

ONUDI. (s.f.). *Manual de Producción Más Limpia*. Obtenido de https://www.unido.org/fileadmin/import/71360_1Textbook.pdf

Portal Calidad. (2004). *Checklist. Lista de verificación*. Obtenido de http://www.portalcalidad.com/etiquetas/240-Listas_de_verificacion?iframe=true&width=90%&height=90%

Practicas Forestales. (7 de Noviembre de 2009). *Producción Limpia*. Obtenido de <http://fincasamazonicasanjosedelfragua.blogspot.com.co/>

prezi.com, & Bejarano , S. (21 de Octubre de 2015). *prezi.com*. Obtenido de <https://prezi.com/o2donm0wzatp/presentado-por/>

prezi.com, & Perez Sierra, G. A. (21 de Septiembre de 2016). *prezi.com*. Obtenido de <https://prezi.com/jsuebncxeuy/vanen-diseno-e-impresion/>

Project Management Institute. (2013). *Guia de los Fundamentos para la Direccion de Proyectos*. Newtown Square, Pensilvania: Project Management Institute, Inc.

Quintero Idarraga, J. (Diciembre de 2016). *Gestión Documental*. Obtenido de <https://gestiondocumentaljosequintero.wordpress.com/cero-papel/>

scribd. (s.f.). *es.scribd.com*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/349470187/Las-Semillas-De-La-Innovacion-pdf>

Secretaria Distrital de Ambiente. (s.f.). *Guia para la gestión y manejo integral de residuos industria Metalmecánica*. Obtenido de http://www.ambientebogota.gov.co/documents/10157/224727/guia_metalmecanica.pdf

Universidad de Valladolid. (16 de Junio de 2016). <http://biblioteca.uva.es>. Obtenido de http://biblioteca.uva.es/export/sites/biblioteca/_documentos/10.Informe-Homologacion-Autoevaluacion-Biblioteca-UVA2013dic..pdf

Universidad Industrial de Santander. (s.f.). *PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍAS INTERNAS INTEGRADAS DE LOS SISTEMAS DE GESTION*. Obtenido de https://www.uis.edu.co/intranet/calidad/documentos/SEGUIMIENTO_INSTITUCIONAL/procedimientos/PSE.06.pdf

Urbanismo y Transporte. (17 de Noviembre de 2014). *Metodología para la construcción de los indicadores de seguimiento*. Obtenido de <http://urbanismoytransporte.com/metodologia-para-la-construccion-de-los-indicadores-de-seguimiento/>

Wiki MORE IEEE. (s.f.). *Formatos de seguimiento*. Obtenido de http://es.moreieee.wikia.com/wiki/Formatos_de_seguimiento

Lista de tablas

Tabla 1. Matriz PEEA VANEN	23
Tabla 2. Caracterización Challenger	26
Tabla 3. Caracterización Aulen Pharma	28
Tabla 4. Caracterización planeación estratégica	38
Tabla 5. Procedimiento de auditoria interna	51
Tabla 6. Programa de auditoria de calidad	56
Tabla 7. Plan de auditoria	58
Tabla 8. Acta de apertura y cierre	62
Tabla 9. Lista de verificación	64
Tabla 10. Informe de auditoria	69
Tabla 11. Formato de seguimiento y evaluación	72
Tabla 12. Evaluación de auditores	74
Tabla 13. Características de los procesos	77
Tabla 14. Seguimiento y medición de procesos	78
Tabla 15. Proceso de planeación estratégica	79
Tabla 16. Ficha técnica de indicadores	82
Tabla 17. Cuadro de mando	84
Tabla 18. Programa de mejora gestión de calidad	87
Tabla 19. Programa de mejora proceso de servicio al cliente	88
Tabla 20. Matriz interes/poder	92
Tabla 21. Tabla de requisitos de los stakeholders	94
Tabla 22. Matriz de comunicaciones	95

Lista de figuras

Figura 1. Ubicación de la empresa VANEN	11
Figura 2. Plano VANEN 1	12
Figura 3. Plano VANEN 2	12
Figura 4. Muestra de productos	13
Figura 5. Gráfica matriz PEEA	25
Figura 6. Modelo de medición de percepción de la calidad del servicio VANEN	29
Figura 7. Total puntuación por criterio	31
Figura 8. Gráfica total puntuación por criterio	32
Figura 9. Puntos fuertes	33
Figura 10. Cronograma	35
Figura 11. Mapa de procesos	36
Figura 12. Seis sombreros para pensar	48
Figura 13. Mapeo de stakeholders	91
Figura 14. Gráfica matriz interés/poder	93

Lista de anexos

Anexo 1. Caracterización del proceso de gestión de la calidad	106
Anexo 2. Caracterización del proceso de diseño	111
Anexo 3. Caracterización del proceso de producción	114
Anexo 4. Caracterización del proceso de gestión administrativa y financiera	118
Anexo 5. Auditoría proceso de gestión de proveedores	121
Anexo 6. Metodología para la generación de indicadores	137
Anexo 7. Fichas de Indicadores	147
Anexo 8. Tablero de indicadores	152
Anexo 9. Hoja de indicador archivo VANEN S.A.S	155
Anexo 10. Hoja de indicador archivo VANEN S.A.S	157

Anexos

- Anexo 1. Proceso estratégico - Caracterización del proceso de gestión de la calidad.



CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

Código Formato

PGCV-01

Versión:

01

Página 1 de 1

PROCESO	GESTIÓN DE LA CALIDAD	RESPONSABLE	Alta Dirección
OBJETIVO DEL PROCESO	Mantener un Sistema Integrado de Gestión de la Calidad que mejore permanentemente la eficacia, eficiencia y efectividad en la prestación del servicio y la satisfacción de las necesidades de las partes de interés.	ALCANCE	Aplica a todo el Sistema Integrado de Gestión de la calidad, desde la presentación del servicio, hasta su medición, evaluación, auditoría y la posterior aplicación de las acciones necesarias.

P	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
----------	--------------------	--------------------	-----------------

	Direccionamiento estratégico/Todos los procesos/NTC ISO 9001:2015/	<ul style="list-style-type: none"> - Planear y diseñar el Sistema Integrado de Gestión de la Calidad. - Definir y planificar el Plan de Acción del Proceso. 	Todos los procesos/Direccionamiento estratégico/Partes interesadas.
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	<ul style="list-style-type: none"> - Plan estratégico. - Requisitos de la norma NTC ISO 9001:2015. - Necesidades de todos los procesos y de la Empresa. - Plan de acción. - Solicitud proyecto de presupuesto. - Solicitud de auditorías internas. - Lineamientos del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad. - Necesidades de toma de conciencia en la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formular el proyecto de presupuesto del proceso. - Solicitar contratación y desarrollo de personal. - Programar las Auditorías Internas de Calidad. - Programar ciclos de autoevaluación organizacional. - Sensibilizar y concientizar a toda la empresa en una cultura de calidad y de autocontrol. 	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de Calidad. - Sistema de gestión establecido. - Plan de acción. - Proyecto de presupuesto del proceso. - Solicitud de contratación y capacitación. - Programa de auditorías internas. - Cronograma de procesos de autoevaluación organizacional. - Organización concientizada.
	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
HACER	Todos los procesos/Direccionamiento estratégico/NTC ISO 9001:2015/Control interno/Auditor externo/Procesos misionales	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar y administrar la documentación del sistema. 	Todos los procesos/Direccionamiento estratégico/Procesos

		<ul style="list-style-type: none"> - Realizar auditorías internas. - Realizar autoevaluación organizacional. - Realizar medición al Sistema Integrado de Gestión de la Calidad. - Definir el procedimiento para identificar, tratar y controlar el Producto No Conforme. - Ejecutar los proyectos asociados al proceso contenido en el Plan de Acción. 	<p>misionales/Aseguramiento de la calidad</p>
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitudes de creación, modificación y eliminación de documentos y registros. - Información de ejecuciones de actividades de los procesos. - Plan Estratégico. - Plan de acción. - Lineamiento de autoevaluación organizacional. - Procedimiento de autoevaluación. - Programa de Informe de auditorías internas, de Control Interno y externa. - Plan de auditorías. - Productos No Conformes. 		<ul style="list-style-type: none"> - Documentos y Registros controlados. - Informe de Auditoria Internas y externa. - Informe de Autoevaluación organizacional. - Medición del estado de implementación y cumplimiento del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad. - Plan de mejora. - Acciones correctivas y preventivas. - Directrices para el control de Producto No Conformes. - Proyecto del Plan de Acción Ejecutado.
V	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES

	Todos los procesos/Direccionamiento estratégico/NTC ISO 9001:2015/Control interno.	<ul style="list-style-type: none"> - Efectuar seguimiento a procesos. - Verificar el cumplimiento de las condiciones de calidad. - Comparar y controlar la información para determinar la ejecución del Plan de Acción. - Preparar y presentar la documentación para las auditorias. 	Todos los procesos/Ente certificador/Auditor externo/Direccionamiento estratégico/Control interno.
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de gestión. - Medición de indicadores. - Informes de auditorías. - Informes de autoevaluación. - Matriz de seguimiento. - Comunicación de Auditoria programada 		<ul style="list-style-type: none"> - Informes de seguimiento a procesos. - Acto administrativo. - Informes de Gestión. - Documentación entregada y auditada.
ACTUAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Direccionamiento Estratégico/Control interno/Todos los procesos/Ente certificador	Gestionar el mejoramiento continuo.	Todos los procesos
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	<ul style="list-style-type: none"> - Planes de mejoramiento. - Resultados - Revisión por la Dirección. 		<ul style="list-style-type: none"> - Mejora del Sistema Integrado de Gestión de la calidad.

RECURSOS	DOCUMENTOS	REGISTROS
-----------------	-------------------	------------------

Humanos: Alta dirección, auditores, entes certificadores y partes interesadas. Físicos: Equipos de cómputo, muebles y enseres, herramientas ofimáticas, NTC ISO 9001:2015.	PEV-01		NTC ISO 9001:2015	RAV-01	Registros de auditorías
	PAV-01		Plan estratégico		
	PV-01		Plan de acción		
	PMV-01		Presupuesto		
	IGV-01		Planes de mejoramiento	RAV-01	Registros de autoevaluación
	IGV-01		Informes de gestión		
REQUISITOS ISO 9001:2015	INDICADORES			REQUISITOS LEGALES	
Todos los numerales	1	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de acciones preventivas realizadas. - Porcentaje de acciones correctivas realizadas. 	1	Código sustantivo del trabajo	
	2	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de auditorías efectuadas - Numero de no conformidades del SIG 	2	Código de comercio	

- Anexo 2. Procesos misionales - Caracterización del proceso de diseño.



CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

Código Formato

PDV-01

Versión:

01

Página 1 de 1

PROCESO	DISEÑO	RESPONSABLE	Diseñador gráfico
OBJETIVO DEL PROCESO	Desarrollar un conjunto de ideas graficas a partir de las necesidades suministradas por el cliente para su satisfacción.	ALCANCE	Antecede el proceso de compras y producción, siendo un insumo necesario para la continuidad del sistema.

PLANEA	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Cliente/Ventas	Obtener la mayor cantidad de información, a partir de las necesidades del cliente.	Compras/Producción
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO

	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidades establecidas por los clientes. - Orden de pedido. - Cronogramas. 	<p>Establecer un tiempo determinado, según la cantidad de pedidos en la fila.</p> <p>Plasmar una idea formal para la elaboración del diseño que satisfaga las necesidades de nuestros clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Idea principal, y posibles ideas específicas para la elaboración del diseño.
HACER	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Cliente/Ventas	Plasmar gráficamente las ideas obtenidas durante la planificación de este proceso.	Compras, producción y cliente
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	<ul style="list-style-type: none"> - Idea principal, necesidades cliente. - Orden de pedido. - Cronogramas. - Recursos técnicos. 	<p>Generar dos o tres productos para la satisfacción del cliente.</p> <p>Hacer el uso adecuado del tiempo para la elaboración y entrega del producto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Idea grafica plasmada en un archivo portable.
VERIFICAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Cliente/Compras	Realizar el seguimiento del proceso de compras y producción.	Producción
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	<ul style="list-style-type: none"> - PQRS. - Orden de pedido. - Cronogramas. 	<p>Verificar que se cumple con los requisitos establecidos por nuestros clientes.</p> <p>Verificar que el proceso de compras cumpla con las expectativas del producto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción de las necesidades del cliente. - Materiales e insumos para el proceso de producción.
A	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES

	<p>Cliente, compras y producción</p> <p>INSUMOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - PQRS - Cronogramas - Recursos técnicos 	<p>Sugerir los materiales, colores, gráficas y aspectos para tener en cuenta en el proceso de compras.</p> <p>Participar del proceso productivo, solicitando muestras de impresión.</p>	<p>Producción y Clientes</p> <p>PRODUCTO/SERVICIO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de los requisitos del cliente. - Idea gráfica, completa. - Acciones de mejora.
--	---	---	--

RECURSOS	DOCUMENTOS		REGISTROS
<p>Equipo computo</p> <p>Software de diseño</p> <p>Sistemas de comunicación</p>	<p>PVV-01</p>	<p>Proceso de ventas</p>	
	<p>PQRS</p>	<p>Peticiones, quejas, reclamos y sugerencias.</p>	
REQUISITOS ISO 9001:2015	INDICADORES		REQUISITOS LEGALES
<p>5.2 Política</p> <p>5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente. • Devoluciones en diseño. 		<p>Por la cual se protege las licencias de la propiedad intelectual.</p> <p>Normas técnicas para la presentación de proyectos.</p>

- Anexo 3. Caracterización del proceso de producción.



CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

Código Formato

PPV-01

Versión:

01

Página 1 de 1

PROCESO	PRODUCCION	RESPONSABLE	Jefe de producción Impresor Jefe de encuadernación.
OBJETIVO DEL PROCESO	Desarrollar todas las actividades relacionadas con la transformación de la materia prima hasta obtener un producto final.	ALCANCE	Abarca los subprocesos de impresión, encuadernación empaque, corte y otros detalles.
PLANEAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Ventas/Diseño/Compras	Organizar los subprocesos a consecuencia del análisis de las ordenes de pedido, y teniendo en cuenta las necesidades del cliente.	Distribución
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	- Necesidades establecidas por los clientes. - Orden de pedido.		- Estimación de tiempos y recursos a usar para la

	<ul style="list-style-type: none"> - Cronogramas. - Materiales de impresión. 	Calcular las cantidades de material a usar, teniendo en cuenta un margen de error.	transformación de los insumos.
HACER	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Ventas/Diseño/Compras	Plasmar gráficamente las ideas obtenidas durante la planificación de este proceso.	Ventas/Cliente/Distribución
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	<ul style="list-style-type: none"> - Idea principal, necesidades cliente. - Orden de pedido. - Cronogramas. - Recursos técnicos. - Pruebas de diseño 	<p>Hacer el uso adecuado del tiempo para la elaboración y entrega del producto.</p> <p>Dar inicio a la producción de una prueba, muestra de comparación con el resultado de los procesos anteriores (diseño).</p> <p>Después de una aprobación de la prueba, dar inicio al proceso, hasta obtener el producto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Idea grafica plasmada en una muestra. - Producto terminado para llevar al proceso de distribución.
VERIFICAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Cliente/Compras/Ventas/Diseño	Realizar el seguimiento del proceso e ir comparando con la muestra.	Distribución
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	<ul style="list-style-type: none"> - PQRS. - Orden de pedido. - Cronogramas. - Prueba de diseño. 	<p>Verificar que se cumple con los requisitos establecidos por nuestros clientes.</p> <p>Verificar que el producto cumpla con las expectativas del diseño (Color, tamaños, gráficos, entre otros).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción de las necesidades del cliente. - Producto terminado para la distribución. - Cumplimiento de los requisitos del cliente.

ACTUAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES		CLIENTES	
	Cliente, compras y ventas	Mantener el aspecto según las muestras de diseño.		Distribución	
	INSUMOS			PRODUCTO/SERVICIO	
	<ul style="list-style-type: none"> - PQRS. - Cronogramas. - Recursos técnicos. - Prueba de diseño. 	Cumplir con los requisitos del cliente, mantener los estándares de la calidad establecidos por los procesos de diseño y ventas.		<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de los requisitos del cliente. - Idea gráfica, completa. - Producto empacado y listo para su distribución. - Cumplimiento de los estándares de calidad. - Acciones de mejora. 	
RECURSOS					
Equipo de producción. Maquinaria. Materias de trabajo (planchas, tintas, papel, entre otras). Sistemas de comunicación. Talento humano.	PVV-01	Proceso de ventas	Muestras de diseño	Ordenes de trabajo	
	PDV-01	Proceso de diseño			
	PCV-01	Proceso compras			
	PQRS	Peticiones, quejas, reclamos y sugerencias.			
REQUISITOS ISO 9001:2015		INDICADORES		REQUISITOS LEGALES	
5.2 Política	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente. • Devoluciones por calidad. • Producto no conforme. 		Por la cual se protege las licencias de la propiedad intelectual.		
5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.					

	<ul style="list-style-type: none">• Tiempo de entrega.	Normas técnicas para la presentación de proyectos. ISO 14001
--	--	---

- Anexo 4. Proceso de apoyo - Caracterización del proceso de gestión administrativa y financiera



CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

Código Formato

PGAFV-01

Versión:

01

Página 1 de 1

PROCESO	Gestión administrativa y financiera		RESPONSABLE	Alta Dirección
OBJETIVO DEL PROCESO	Gestionar y administrar eficientemente la utilización de los recursos financieros de la empresa, a fin de apoyar el correcto desarrollo de los procesos de la organización		ALCANCE	Abarca la gestión administrativa y de los recursos financieros que satisfagan el correcto desempeño de la organización.
PLANEAR	PROVEEDORES		ACTIVIDADES	
	Alta dirección		- Asignación de recursos con el fin de que sean oportunos en cada uno de los procesos que lo requieran	
	INSUMOS		CLIENTES	
	<ul style="list-style-type: none"> - Acciones de mejora y planes de acción - Cronogramas 		<ul style="list-style-type: none"> - Realizar la planeación de las actividades administrativas que impactan la organización 	
		PRODUCTO/SERVICIO		<ul style="list-style-type: none"> - Plan estratégico. - Plan de acción. - Presupuesto.

		- Participar en la elaboración de los planes estratégicos establecidos por la gerencia	
HACER	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Todas las áreas	- Proveer recursos financieros a la organización que permitan su normal desempeño.	Todos los procesos/Partes interesadas
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	- Flujos de caja - Estados Financieros - Cronogramas	- Coordinar todas las actividades administrativas y de servicios generales.	- Recursos financieros para la operación - Estados Financieros
VERIFICAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Área de calidad - Área Financiera	- Verificar los movimientos, saldos y pagos realizados por la organización.	Área Administrativa
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	- Análisis Financieros - Indicadores de Gestión -	- Realizar el seguimiento a los indicadores de gestión.	- Resultados consolidados del periodo
ACTUAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Alta dirección	- Proponer las acciones de mejora que sean pertinentes con los resultados e insumos entregados	Todos los procesos/Partes interesadas
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO

	- Indicadores de gestión - Resultados consolidados del periodo		- Acciones de mejora
	RECURSOS	DOCUMENTOS	REGISTROS
Humanos: Alta dirección y partes interesadas Físicos: Equipos de cómputo, muebles y enseres, herramientas ofimáticas.	DCM – 01	Manejo de caja menor	RIV – 01 Registro de Ingresos
	DF – 01	Facturación	REV – 01 Registro de Egresos
REQUISITOS ISO 9001:2015	INDICADORES		REQUISITOS LEGALES
5. Liderazgo 5.1 Liderazgo y compromiso	1	Cumplimiento de indicadores financieros (ventas)	1 Aplicación del PUC (Plan Único de Cuentas) o NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera) según este especificado por los requisitos legales
5.2 Política 5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.	2	Eficiencia en la ejecución de los recursos.	

- Anexo 5. Auditoria Proceso de Gestión de Proveedores.

- **Plan de auditoria**

Para realizar la auditoria del proceso de Gestión de proveedores de la empresa VANEN S.A.S se establecerá el siguiente plan de auditoria:

	SISTEMA GESTIÓN CALIDAD	VN-PL-SGC-002
		Version:01
		Fecha de creación: 2017 -16 -05
	PLAN DE AUDITORIA DE CALIDAD	Fecha de actualización: 2017 -16 -05
AUDITORIA No.	2	FECHA AUDITORIA: 17 – 06 – 2017
PROCESO A AUDITAR:		CIUDAD: Bogotá
AUDITOR LIDER:	Nicolás Bogotá Sánchez	
EQUIPO AUDITOR:	Nicolás Bogotá Gabriel Pérez Dayan Botina	
OBJETIVO DE LA AUDITORIA		
Establecer las actividades, fechas, responsables y demás agentes involucrados en el proceso de auditoría para verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos en el sistema de calidad de la empresa VANEN S.A.S.		
ALCANCE DE LA AUDITORIA		
Aplica al proceso de gestión de los proveedores de la empresa Vanen S.A, para verificar si la empresa cumple con los requisitos y control de los proveedores de sus recursos según la norma ISO 9001.		

REQUISITOS ISO 9001:2015 APLICABLES

Numerales aplicables de la norma

- 6. Planificación
 - 7. Apoyo
 - 8. Operación
 - 9. Evaluación del desempeño
 - 10. Mejora
-

DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Norma ISO 9001:2015
 - Norma ISO 19011:2011
-

AGENDA DE REUNIONES

ELEMENTO/PROCESO	RESPONSABLE	AUDITOR	FECHA	HORA	LUGAR
Inicio de la auditoria	Jorge Bogotá	Andrea Botina Nicolás Bogotá Gabriel Pérez	2017 - 06 – 14	9 am	Instalaciones VANEN
Verificación de los enfoques en procesos (mapa de procesos)	Jorge Bogotá	Andrea Botina Nicolás Bogotá Gabriel Pérez	2017 - 06 – 14	9:30 am	Instalaciones VANEN
Descripción del proceso (caracterización de los procesos)	Jorge Bogotá	Andrea Botina Nicolás Bogotá Gabriel Pérez	2017 - 06 – 14		Instalaciones VANEN

Análisis del flujo grama del proceso (gestión de los proveedores)	Jorge Bogotá	Andrea Botina Nicolás Bogotá Gabriel Pérez	2017 - 06 – 14	11:30 am	Instalaciones VANEN
Almuerzo			2017 - 06 – 14	12:00	
Reconocimiento de los distintos proveedores que manejan en la empresa.	Jorge Bogotá	Andrea Botina Nicolás Bogotá Gabriel Pérez	2017 - 06 – 14	1:00 pm	Instalaciones VANEN
Análisis de los proveedores más participativos del proceso.	Jorge Bogotá	Andrea Botina Nicolás Bogotá Gabriel Pérez	2017 - 06 – 14		Instalaciones VANEN
Control de capacidad de respuesta de cada proveedor.	Jorge Bogotá	Andrea Botina Nicolás Bogotá Gabriel Pérez	2017 - 06 – 14	2:00 pm	Instalaciones VANEN
Medición de tiempos y movimientos.	Jorge Bogotá	Andrea Botina Nicolás Bogotá Gabriel Pérez	2017 - 06 – 14		Instalaciones VANEN
Identificación de oportunidades de mejora para el proceso.	Jorge Bogotá	Andrea Botina Nicolás Bogotá	2017 - 06 – 14	3:00 pm	Instalaciones VANEN

		Gabriel Pérez			
Propuestas de mejora para el proceso		Andrea Botina Nicolás Bogotá Gabriel Pérez	2017 - 06 - 14		Instalaciones VANEN
Finalización de auditoria	Jorge Bogotá	Andrea Botina Nicolás Bogotá Gabriel Pérez	2017 - 06 - 14	4:00 pm	Instalaciones VANEN

OBSERVACIONES

AUDITOR LIDER (FIRMA)

AUDITADO (FIRMA)

NOMBRE: Nicolás Bogotá S.

NOMBRE: Jorge Eliecer Bogotá

- Acta de apertura y cierre

VN- SGC-ACT- 002

SISTEMA GESTIÓN DE CALIDAD

Versión 0.1



ACTA DE APERTURA/CIERRE

Fecha de elaboración:

2017-05-29

AUDITORÍA INTERNA DE CALIDAD

Fecha de actualización:

2017-05-29

Proceso a auditar

Gestión de los proveedores

Responsable proceso

Jorge Bogotá

Auditor líder:	Nicolás Bogotá S.
Ciudad y Fecha	Bogotá – 2017/06 /12
Lugar	Instalaciones VANEN S.A.S
Hora de inicio:	09:00 am
Hora fin:	04:30 pm

Actividades a realizar

1. Presentación del grupo auditor

2. Alcance de la auditoria

3. Objetivo de la auditoria

4. Método y procedimientos

5. Hallazgos

6. Evidencias

7. Como se determinó la no conformidad

OBSERVACIONES:

Asistentes			Reunión Apertura	Reunión Cierre
No.	Nombres y Apellidos	Cargo	Firma	Firma
1	Jorge Bogotá	Gerente		

AUDITOR LIDER (FIRMA)

NOMBRE: Nicolás Bogotá S.

AUDITADO (FIRMA)

NOMBRE: Jorge Eliecer Bogotá

- Lista de Verificación



LISTA DE VERIFICACIÓN DE AUDITORIA

VN-SGC-FOR-002

Versión: 1

Fecha de Elaboración:

17/05/2017

Fecha de Actualización:

17/05/2017

PROCESO / PROYECTO AUDITADO:

Fecha de la auditoria		Origen de la auditoria		Criterio de la auditoria			
Inicio	9 am	Programada	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Calidad	<input checked="" type="checkbox"/>	Ambiental
Terminación	4:30 pm	Solicitada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	S&SO	<input type="checkbox"/>	Legal
				<input type="checkbox"/>	Otra		
Ítem	Numeral a auditar / Criterio	Pregunta	Hallazgo	Cumple requisito		Observaciones	
				SI	NO		
1	6	¿Conoce el proceso de gestión de los proveedores?	Todos los vinculados a la empresa conocen el proceso.	x			

2	6.2	¿El proceso cuenta con objetivos para su desarrollo?	Posee su objetivo general y unos cuantos específicos	x	
3	6.3	¿Se realizan cambios constantes en el proceso que afecten su plan de acción?	El objetivo es evitar afecciones en el proceso debido a cambios innecesarios.		x
4	7.1	¿El proceso cuenta con los recursos necesarios?	Buscamos mantener siempre actualizados los insumos y materiales de trabajo.	x	
5	7.1.2	¿La persona encargada del proceso cuenta con las capacidades para el desarrollo de su labor?	Aun no se cuenta con un estricto sistema de selección de personal.		x
6	7.1.3	¿Cuentan con la infraestructura necesaria para la realización de la labor?	La empresa es un área pequeña, pero cumple con los requisitos de la norma.	x	Esta entre sus planes ampliar el área de la empresa.

7	7.1.4	¿Se tiene en cuenta las características del ambiente laboral para este proceso?	No poseen gran conocimiento acerca de este requisito.	x	Se debe mejorar este aspecto y generar una frecuencia de control.
8	7.1.5	¿Se realizan procesos de seguimiento o control a este proceso? ¿Con qué frecuencia?	El seguimiento y control de las áreas es informal e indocumentada.	x	La empresa cuenta con personal empírico y experimentado.
9	7.2	¿Es necesario para este proceso personal con titulación especializada?	La empresa no cuenta con los recursos para contratación de personal titulado.	x	Trabajan bajo orden de pedido, lo que hace que se realicen pruebas documentadas y radicadas.
10	7.5	¿Es necesario documentar los pasos del proceso?	La empresa maneja un debido proceso documental debido a su sistema de trabajo.	x	

11	8.2.1	¿Posee una buena atención y servicio con sus clientes?	Es necesaria una excelente comunicación con los clientes para satisfacer sus necesidades.	x	Su enfoque de trabajo está basado en la satisfacción del cliente.
12	8.2.3	¿Se mantiene actualizado de los cambios que ocurren en los procesos que lo anteceden y lo suceden?	Se mantienen al tanto de posibles cambios que afecten el proceso.	x	
13	8.4	¿Realiza controles estrictos a la realización de este proceso?	No se maneja un sistema de supervisión estricto, el control es ocasional.	x	
14	9.1	¿Realiza el debido seguimiento y control al proceso?	No se maneja un sistema de supervisión estricto, el control es ocasional.	x	

15	10.1	¿El proceso participa activamente de las oportunidades de mejora de la empresa?	Al ser un proceso tan importante, buscan siempre la mejora.	x
-----------	------	---	---	---

Auditor líder (Firma)	Auditado (Firma)
------------------------------	-------------------------

(Nombre) Nicolás Bogotá	(Nombre) Jorge Eliecer Bogotá
--------------------------------	--------------------------------------

- Informe de auditoria

SISTEMA GESTION CALIDAD		VN-SGC-INF-002
		Versión 0.1
	INFORME DE AUDITORIA	
	Fecha de elaboración: 2017-05-19	
	Fecha de actualización: 2017 -05-19	
Fecha de auditoría		
Objetivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 en el proceso de abastecimiento y mantenimiento. 2. Determinar la conformidad del sistema de gestión de calidad de acuerdo con el cumplimiento con los requisitos de las normatividad legal y vigente 3. Identificar oportunidades de mejora en el sistema de gestión de calidad. 	
Alcance de auditoría	<p>Aplica al proceso de gestión de los proveedores de la empresa Vanen S.A, para verificar si la empresa cumple con los requisitos y control de los proveedores de sus recursos según la norma ISO 9001.</p>	
Proceso auditado	Gestión de los proveedores	
Auditor líder	Nicolás Bogotá	
Auditores	Dayan Botina – Gabriel Pérez	
Auditados (cargos)	Jorge Bogotá (Gerente)	
Criterios	Norma ISO 9001:2015	
Actividades		
<p>Dando cumplimiento al plan de auditoria interna se verifico el cumplimiento de los requisitos ISO 9001:2015 mediante muestras escogidas y ejercicios de trazabilidad en cada uno de los procesos se verifico el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión, con entrevistas realizadas a cada persona involucrada en el proceso respectivo a auditar.</p>		

Proceso de producción: Se verifico cumplimiento del proceso según lo requerido por la norma.

Fortalezas

Logramos evidenciar que el proceso se lleva a cabo de forma adecuada y en constante actualización respecto de los otros procesos, a pesar de realizar pocos cambios en este proceso se tiene la necesidad de la mejora continua.

Descripción de Hallazgo: Conforme (C); No Conformidad (NC); Observación (OB); Oportunidad de Mejora (OP),

Marque con una X según corresponda (Insertar tantas filas como sean necesarias)

Requisito	Aspecto a evaluar	Hallazgo				Descripción
		C	NC	OB	OP	
6.2	Objetivos	x				El proceso identifica adecuadamente sus objetivos y se adecua conforme sus metas para cumplirlos.
6.3	Planificación de cambios			x		La empresa se presta para la realización de los cambios necesarios para la mejora continua de sus procesos.
7.1.3	Infraestructura				x	Podemos llegar a la conclusión que es necesario ampliar el área de trabajo para este proceso.
7.1.5	Seguimiento y control				x	Es necesario aplicar un programa de seguimiento a las tareas que se llevan a cabo en el proceso
8.2.1	Satisfacción del cliente	x				Su enfoque permite aplicar las mejoras necesarias que ayuden a mejorar la atención y servicio al cliente.


--	--	--	--	--	--

Aspectos por mejorar:

--

AUDITOR LIDER (FIRMA)	AUDITADO (FIRMA)
NOMBRE: Nicolás Bogotá	NOMBRE: Jorge Eliecer Bogotá

- Formato de seguimiento

	SISTEMA GESTION CALIDAD	VN-SGC-FOR-002
		Versión 0.1
	FORMATO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	Fecha de elaboración: 2017-05-19
		Fecha de actualización: 2017 -05-19
PQR'S <input type="checkbox"/>	NC <input checked="" type="checkbox"/>	OP <input type="checkbox"/>
		AC <input type="checkbox"/>
Codigo	NC-002	
Responsable de seguimiento	Jorge Bogotá	
Descripción	El proceso de gestión de proveedores no posee con el seguimiento y control necesario para asegurar la entera satisfacción de los clientes.	
Analisis de causas	Debido a la falta de atencion en areas que funcionan correctamente pero que no llegan al optimo servicio, no ven la necesidad de aplicar este	

seguimiento. Lo que nos brinda la oportunidad de mejorar el servicio por medio de la aplicación de indicadores de control y seguimiento.

Plan de acción

Actividad	Responsable	Fecha
Capacitación para el personal de gestión de proveedores.	Amparo Sanchez	20-06-2017
Establecer formatos de control y seguimiento para el proceso.	Jorge Bogotá, Amparo Sanchez	23-06-2017
Analizar los resultados de la aplicación del seguimiento sobre el área de trabajo.	Jorge Bogotá	25-06-2017

Seguimiento Por medio del análisis de resultados se generaran las directrices necesarias para mejorar y optimizar el proceso.

AUDITOR LIDER (FIRMA)

NOMBRE: Nicolás Bogotá

AUDITADO (FIRMA)

NOMBRE: Jorge Eliecer Bogotá

- **Formato de evaluación de auditoria**



SISTEMA GESTION CALIDAD

VN-SGC-FOR-002

Versión 0.1

Fecha de elaboración:

2017-05-19

EVALUACIÓN DE AUDITORES

INTERNOS

Fecha de actualización:

2017 -05-19

Apreciado auditado: Con el propósito de mejorar el programa de auditorías internas y el desempeño de los auditores internos, se solicita amablemente diligenciar el presente formato para cada uno de los integrantes del equipo auditor. Sus aportes son muy importantes para fortalecer el Sistema de Gestión de la Calidad

Nombre del auditor	Nicolás Bogotá Sánchez
Proceso auditado	Gestión de los proveedores
Fecha de la evaluación:	26-06-2017

Instrucciones: Con base en el enunciado califique su grado de acuerdo o desacuerdo marcando con una X, donde:

6: Totalmente de acuerdo 4: Medianamente de acuerdo 2: En desacuerdo

5: De acuerdo 3: Medianamente en desacuerdo 1: Totalmente en desacuerdo

No	Afirmaciones	6	5	4	3	2	1
1	El auditor demostró conocimiento del proceso auditado.		X				
2	El auditor demostró conocimiento sobre los requisitos de la norma ISO 9001:2015 y capacidad de evaluar su aplicación en la organización.			X			
3	El auditor se mantuvo dentro del alcance de la auditoría.		X				
4	El auditor propició un ambiente académico y amistoso durante la entrevista.		X				
5	La actuación del auditor permitió la sustentación de la dinámica del proceso estimulando al auditado a que sea él quien hable la mayor parte del tiempo.			X			
6	El auditor aportó al mejoramiento del proceso retroalimentando sobre aspectos positivos y		X				

	motivando la formulación de acciones de mejoramiento.					
7	El informe de auditoría fue claro, coherente, consistente y fundamentado en la evidencia.			X		

Observaciones o comentarios sobre el desempeño del auditor interno:

El auditor posee el conocimiento, pero se le dificulta exponer eficazmente sus ideas.

Cumple con el objetivo de su trabajo, pero le falta iniciativa en la participación de decisiones.

Observaciones o sugerencias sobre el proceso de auditoría interna: El proceso fue muy productivo para la empresa y para nuestros empleados. Nos brindó un conocimiento más amplio sobre los distintos métodos para mejorar nuestro desempeño como prestadores de servicios.

Nombre del evaluador	Jorge Bogotá
Cargo	Gerente
	Elaborado por
Cargo	Jefe de calidad
Nombre	
Fecha	19/05/17
	Revisado por

- Anexo 6. Metodología para la generación de indicadores.
 - **Proceso de gestión de la calidad**

PASO	DESCRIPCIÓN	¿DE DÓNDE SALE?	ASPECTOS
<p>Identificar los objetivos a partir de los resultados obtenidos de las auditorías internas y externas, desempeño de los procesos y conformidad del producto a través del sistema de gestión de calidad.</p>	<p>Se identifican a través de las no conformidades de los procesos y productos halladas en las auditorías externas e internas.</p>	<p>Resultados de las auditorías internas y externas.</p> <p>Desempeño de los procesos y conformidad del producto.</p> <p>Sistema de gestión de la calidad.</p>	<p>Objetivos estratégicos:</p> <p>Mejorar continuamente la efectividad de los procesos y/o productos.</p> <p>Reducir al máximo las no conformidades encontradas.</p> <p>Incrementar los niveles de satisfacción de las partes interesadas.</p>
<p>Identificar los factores críticos de éxito.</p>	<p>Aspectos que permiten alcanzar los objetivos teniendo en cuenta la eficacia, eficiencia y efectividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Políticas empresariales • Sistemas de gestión de la calidad • Otros sistemas de gestión. 	<p>Factores críticos de éxito:</p> <p>Mejora continua.</p> <p>Efectividad de los procesos.</p> <p>Calidad total.</p>

			Satisfacción de las partes interesadas.
Establecer indicadores para factores críticos de éxito.	Se identifica el indicador que permita hacer seguimiento y medición al factor crítico de éxito del proceso	<p>Nombre del indicador: Capacitaciones realizadas semestralmente en la compañía</p> <p>Formula: Capacitaciones realizadas en el mes / Capacitaciones planeadas para el mes*100</p>	Indicador que permite medir la eficiencia de las capacitaciones realizadas por la compañía a todo el personal con el fin de reducir las no conformidades.
Establecer la meta y los rangos de gestión del indicador.	Meta: 90%	<p>Rango mínimo: 80%</p> <p>Rango máximo: 85%</p>	Meta planteada para cada semestre.
Diseñar la medición.	<p>Fuente: Planeación estratégica</p> <p>Gestión administrativa y financiera</p>	<p>Tendencia: Creciente.</p> <p>Periodicidad de cálculo: Semestral.</p>	Responsable: Jorge Eliecer Bogotá

	Gestión Humana. Frecuencia de datos: Mensual.		
Determinar y asignar recursos.	Recursos humanos: Dueños de cada proceso y responsables de cada sistema de gestión.	Recursos físicos: Infraestructura General de la organización.	Recursos tecnológicos: Computador.
Probar, medir y ajustar los indicadores de gestión.	Una vez se pueda hacer uso del indicador se realiza un análisis sobre su aplicabilidad y su utilidad en consecución del objetivo del proceso.		
Estandarizar y formalizar.	Una vez concluido el análisis de la aplicabilidad y utilidad del indicador se formaliza para su implementación.		
Mantener y mejorar continuamente.	Periódicamente se hará una revisión de la aplicabilidad del indicador para determinar posibles cambios en el proceso.		

- Proceso de diseño

PASOS	DESCRIPCIÓN	¿DE DÓNDE SALE?	ASPECTOS
Identificar los objetivos a partir de los resultados obtenidos de la retroalimentación del cliente y conformidad del producto a través de las PQR.	Se identifican a través de las fallas encontradas por la PQR de los clientes.	Resultados de las PQR Desempeño de los procesos y conformidad del producto.	Objetivos estratégicos: Mejorar continuamente la eficacia de los diseños de los productos expuestos por los clientes. Disminución de las devoluciones de los diseños.

			Incrementar los niveles de satisfacción de las partes interesadas.
Identificar los factores críticos de éxito.	Aspectos que permiten alcanzar los objetivos teniendo en cuenta la eficacia, eficiencia y efectividad.	<ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Políticas empresariales • Necesidades y expectativas del cliente. 	<p>Factores críticos de éxito:</p> <p>Mejora continua.</p> <p>Eficacia de los diseños.</p> <p>Efectividad de los procesos.</p> <p>Satisfacción de las partes interesadas</p>
Establecer indicadores para factores críticos de éxito.	Se identifica el indicador que permita hacer seguimiento y medición al factor crítico de éxito del proceso	<p>Nombre del indicador:</p> <p>Porcentaje de devoluciones de diseños entregados al cliente</p> <p>Formula:</p> <p>Total de devoluciones en el mes / Diseños realizados en el mes *100</p>	Indicador que permite medir la eficacia de los diseños y la cantidad de devoluciones por parte del cliente.
Establecer la meta y los rangos de gestión del indicador.	Meta: 10%	Rango mínimo: 15%	Meta planteada para cada semestre.

		Rango máximo: 5%	
Diseñar la medición.	<p>Fuente: Proceso de Producción</p> <p>Gestión humana</p> <p>Gestión administrativa y financiera</p> <p>Proceso de ventas</p> <p>Frecuencia de datos: Mensual.</p>	<p>Tendencia: Decreciente.</p> <p>Periodicidad de cálculo: Semestral.</p>	<p>Responsable: Jorge Eliecer Bogotá</p>
Determinar y asignar recursos.	<p>Recursos humanos: Dueños de cada proceso y responsables de cada sistema de gestión.</p>	<p>Recursos físicos: Infraestructura General de la organización.</p>	<p>Recursos tecnológicos: Computador.</p>
Probar, medir y ajustar los indicadores de gestión.	Una vez se pueda hacer uso del indicador se realiza un análisis sobre su aplicabilidad y su utilidad en consecución del objetivo del proceso.		
Estandarizar y formalizar.	Una vez concluido el análisis de la aplicabilidad y utilidad del indicador se formaliza para su implementación.		

Mantener y mejorar continuamente.	Periódicamente se hará una revisión de la aplicabilidad del indicador para determinar posibles cambios en el proceso.
--	---

- Proceso de producción

PASOS	DESCRIPCIÓN	¿DE DÓNDE SALE?	ASPECTOS
Identificar los objetivos a partir de los resultados obtenidos de las auditorías internas y desempeño de los procesos a través del proceso de producción.	Se identifican a través de las fallas encontradas en las auditorías internas y desempeño de los procesos sobre el desperdicio de materia prima.	Resultados de la auditoría interna. Desempeño de los procesos y conformidad del producto. Inventarios.	Objetivos estratégicos: Mejorar continuamente la eficiencia del proceso de producción con el fin de disminuir los desperdicios. Incrementar los niveles de satisfacción de las partes interesadas.
Identificar los factores críticos de éxito.	Aspectos que permiten alcanzar los objetivos teniendo en cuenta la eficacia, eficiencia y efectividad.	<ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Políticas empresariales • Inventarios 	Factores críticos de éxito: Mejora continua. Eficiencia del proceso. Reducción materia prima. Satisfacción de las partes interesadas.
Establecer indicadores para factores críticos de éxito.	Se identifica el indicador que permita hacer	Nombre del indicador:	Indicador que permite medir la eficiencia del proceso de producción

	seguimiento y medición al factor crítico de éxito del proceso	Porcentaje de residuos de producción Formula: Total de residuo / Total estimado de residuo *100	con el fin de disminuir el desperdicio de materia prima.
Establecer la meta y los rangos de gestión del indicador.	Meta: 70%	Rango mínimo: 50% Rango máximo: 65%	Meta planteada para cada trimestre.
Diseñar la medición.	Fuente: Diseño Gestión administrativa y financiera Gestión Humana Gestión de proveedores Proceso de ventas Frecuencia de datos: Mensual.	Tendencia: Decreciente. Periodicidad de cálculo: Trimestral.	Responsable: Bryan Robles
Determinar y asignar recursos.	Recursos humanos:	Recursos físicos:	Recursos tecnológicos: Computador.

	Dueños de cada proceso y responsables de cada sistema de gestión.	Infraestructura General de la organización.	
Probar, medir y ajustar los indicadores de gestión.	Una vez se pueda hacer uso del indicador se realiza un análisis sobre su aplicabilidad y su utilidad en consecución del objetivo del proceso.		
Estandarizar y formalizar.	Una vez concluido el análisis de la aplicabilidad y utilidad del indicador se formaliza para su implementación.		
Mantener y mejorar continuamente.	Periódicamente se hará una revisión de la aplicabilidad del indicador para determinar posibles cambios en el proceso.		

- Proceso de gestión administrativa y financiera

PASO	DESCRIPCIÓN	¿DE DÓNDE SALE?	ASPECTOS
Identificar los objetivos a partir de los resultados obtenidos de los flujos de efectivo a través de los estados financieros de la empresa.	Se identifican a través del análisis de los flujos de efectivo.	Resultados de los análisis de los flujos de efectivo.	Objetivos estratégicos: Mejorar continuamente la eficiencia de la rotación de activos de la compañía. Incrementar los niveles de satisfacción de las partes interesadas.
Identificar los factores críticos de éxito.	Aspectos que permiten alcanzar los objetivos teniendo en cuenta la eficacia, eficiencia y efectividad.	<ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Políticas empresariales • Estados financieros • Flujos de efectivo 	Factores críticos de éxito: Mejora continua. Rotación de activos.

			Satisfacción de las partes interesadas.
Establecer indicadores para factores críticos de éxito.	Se identifica el indicador que permita hacer seguimiento y medición al factor crítico de éxito del proceso	<p>Nombre del indicador: Disponibilidad de flujo de efectivo</p> <p>Formula: Flujo de efectivo del periodo / Flujo de efectivo esperado en el periodo *100</p>	Indicador que permite medir la eficiencia del flujo de efectivo por medio de la rotación de activos.
Establecer la meta y los rangos de gestión del indicador.	<p>Meta: 70%</p>	<p>Rango mínimo: 50%</p> <p>Rango máximo: 65%</p>	Meta planteada para cada año.
Diseñar la medición.	<p>Fuente: Planeación estratégica</p> <p>Gestión humana</p> <p>Gestión de la calidad.</p> <p>Frecuencia de datos: Mensual.</p>	<p>Tendencia: Creciente.</p> <p>Periodicidad de cálculo: Anual.</p>	<p>Responsable: Jorge Eliecer Bogotá</p>

Determinar y asignar recursos.	Recursos humanos: Dueños de cada proceso y responsables de cada sistema de gestión.	Recursos físicos: Infraestructura General de la organización.	Recursos tecnológicos: Computador.
Probar, medir y ajustar los indicadores de gestión.	Una vez se pueda hacer uso del indicador se realiza un análisis sobre su aplicabilidad y su utilidad en consecución del objetivo del proceso.		
Estandarizar y formalizar.	Una vez concluido el análisis de la aplicabilidad y utilidad del indicador se formaliza para su implementación.		
Mantener y mejorar continuamente.	Periódicamente se hará una revisión de la aplicabilidad del indicador para determinar posibles cambios en el proceso.		

- Anexo 7. Fichas de indicadores.



FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

VN-FTI-SGC-002

Versión 0.1

Fecha de creación del indicador	11 de Agosto de 2017		
Nombre proceso	Gestión de la calidad	Tipo proceso	Estratégico
Objetivo de proceso	Mantener un Sistema Integrado de Gestión de la Calidad que mejore permanentemente la eficacia, eficiencia y efectividad en la prestación del servicio y la satisfacción de las necesidades de las partes de interés.		
Procesos que suministran información y datos al indicador	Planeación estratégica Gestión administrativa y financiera Gestión Humana		
Responsable de calcular	Jorge Eliecer Bogotá		
Responsable de analizar	Jorge Eliecer Bogotá		
Nombre del indicador	Capacitaciones realizadas semestralmente en la compañía		
Objetivo o descripción del indicador	Aumentar las capacitaciones sobre el sistema de gestión de calidad		
Tipo de indicador	Eficiencia	Meta	90%
Rango de aceptación de gestión	80% - 100%		
Fórmula para calcular el indicador	Capacitaciones realizadas en el mes / Capacitaciones planeadas para el mes*100		
Frecuencia recolección	Mensual	Frecuencia revisión	Semestral

Información para el análisis

N	Meta del periodo	Valor numerador	Valor denominador	Resultado	Cumplimiento	Análisis y observaciones


FICHA TÉCNICA DE INDICADORES
VN-FTI-SGC-003
Versión 0.1

Fecha de creación del indicador	11 de agosto de 2017		
Nombre proceso	Diseño	Tipo proceso	Misional
Objetivo de proceso	Desarrollar un conjunto de ideas graficas a partir de las necesidades suministradas por el cliente para su satisfacción.		
Procesos que suministran información y datos al indicador	Proceso de Producción Gestión humana Gestión administrativa y financiera Proceso de ventas		
Responsable de calcular	Jorge Eliecer Bogotá		
Responsable de analizar	Jorge Eliecer Bogotá		
Nombre del indicador	Porcentaje de devoluciones de diseños entregados al cliente		
Objetivo o descripción del indicador	Disminuir las devoluciones de diseños por parte del cliente		
Tipo de indicador	Eficacia	Meta	10%
Rango de aceptación de gestión	5% - 10%		

Fórmula para calcular el indicador	Total de devoluciones en el mes / Diseños realizados en el mes *		
	100		
Frecuencia recolección	Mensual	Frecuencia revisión	Semestral

Información para el análisis

N	Meta del periodo	Valor numerador	Valor denominador	Resultado	Cumplimiento	Análisis y observaciones



FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

VN-FTI-SGC-004

Versión 0.1

Fecha de creación del indicador	11 de agosto de 2017		
Nombre proceso	Producción	Tipo proceso	Misional
Objetivo de proceso	Desarrollar todas las actividades relacionadas con la transformación de la materia prima hasta obtener un producto final.		
Procesos que suministran información y datos al indicador	Diseño Gestión administrativa y financiera Gestión Humana Gestión de proveedores Proceso de ventas		
Responsable de calcular	Bryan Robles		
Responsable de analizar	Bryan Robles		

Nombre del indicador	Porcentaje de residuos de producción		
Objetivo o descripción del indicador	Disminuir el desperdicio de materia prima a la hora de la producción		
Tipo de indicador	Eficiencia	Meta	20%
Rango de aceptación de gestión	15% - 25%		
Fórmula para calcular el indicador	Total de residuo / Total de materia prima utilizada*100		
Frecuencia recolección	Trimestral	Frecuencia revisión	Trimestral

Información para el análisis

N	Meta del periodo	Valor numerador	Valor denominador	Resultado	Cumplimiento	Análisis y observaciones



FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

VN-FTI-SGC-005

Versión 0.1

Fecha de creación del indicador	11 de agosto de 2017		
Nombre proceso	Gestión administrativa y financiera	Tipo proceso	Apoyo
Objetivo de proceso	Gestionar y administrar eficientemente la utilización de los recursos financieros de la empresa, a fin de apoyar el correcto desarrollo de los procesos de la organización		

Procesos que suministran información y datos al indicador	Planeación estratégica Gestión humana Gestión de la calidad		
Responsable de calcular	Jorge Eliecer Bogotá		
Responsable de analizar	Jorge Eliecer Bogotá		
Nombre del indicador	Disponibilidad de flujo de efectivo		
Objetivo o descripción del indicador	Incrementar el flujo de efectivo con el que cuenta la organización		
Tipo de indicador	Eficiencia	Meta	70%
Rango de aceptación de gestión	60% - 80%		
Fórmula para calcular el indicador	Flujo de efectivo del periodo / Flujo de efectivo esperado en el periodo		
Frecuencia recolección	Anual	Frecuencia revisión	Anual

Información para el análisis

N	Meta del periodo	Valor numerador	Valor denominador	Resultado	Cumplimiento	Análisis y observaciones

- Anexo 8. Tablero de indicadores.

Factor crítico de éxito	Proceso	Nombre del indicador	Tipo	Formula	Meta	Tendencia	Frecuencia de datos	Fuente de información	Responsable
Mejora continua. Eficacia de los procesos. Efectividad de los planes de acción. Satisfacción de las partes interesadas	Planeación Estratégica	Porcentaje de cumplimiento de planes planteados para el periodo	Efectividad	Planes cumplidos para el periodo / Planes proyectados para el periodo*100	100%	Creciente	Anual	Gestión administrativa y financiera Gestión Humana Gestión de la calidad	Jorge Eliecer Bogotá
Mejora continua. Efectividad de los procesos. Calidad total. Satisfacción de las partes interesadas.	Gestión de la Calidad	Capacitaciones realizadas semestralmente en la compañía	Eficiencia	Capacitaciones realizadas en el mes / Capacitaciones planeadas para el mes*100	90%	Creciente	Semestral	Planeación estratégica Gestión administrativa y financiera Gestión Humana	Jorge Eliecer Bogotá

Mejora continua. Eficacia de los diseños. Efectividad de los procesos. Satisfacción de las partes interesadas	Diseño	Porcentaje de devoluciones de diseños entregados al cliente	Eficacia	Total de devoluciones en el mes / Diseños realizados en el mes * 100	10%	Decreciente	Semestral	Proceso de Producción Gestión humana Gestión administrativa y financiera Proceso de ventas	Jorge Eliecer Bogotá
Mejora continua. Eficiencia del proceso. Reducción materia prima. Satisfacción de las partes interesadas.	Producción	Porcentaje de residuos de producción	Eficiencia	Total de residuo / Total de materia prima utilizada*100	20%	Decreciente	Trimestral	Diseño Gestión administrativa y financiera Gestión Humana Gestión de proveedores Proceso de ventas	Bryan Robles

Mejora continua. Rotación de activos. Satisfacción de las partes interesadas.	Gestión Administrativa y Financiera	Disponibilidad de flujo de efectivo	Eficiencia Flujo de efectivo del periodo / Flujo de efectivo esperado en el periodo*100	70%	Creciente	Anual	Planeación estratégica Gestión humana Gestión de la calidad	Jorge Eliecer Bogotá
---	-------------------------------------	-------------------------------------	--	-----	-----------	-------	---	----------------------

- Anexo 9. Hoja de indicador archivo VANEN S.A.S.

Hoja metodológica del indicador	
Nombre del indicador: Capacitaciones realizadas semestralmente en la compañía	
Proceso que mide la eficacia en la realización de las capacitaciones planeadas	
Tipo de indicador:	
Eficacia	
Dependencia:	
Recursos Humanos	
Proceso:	
Capacitaciones	
Objetivo del indicador:	
Permite medir el nivel de cumplimiento del programa de capacitaciones	
Unidad de medida:	
Porcentaje	
Variables del indicador:	
Total capacitaciones realizadas en el mes	
Total capacitaciones planeadas para el mes	
Fórmula para el Cálculo:	
Cumplimiento de capacitaciones = Total Capacitaciones a mes / Total Capacitaciones planeadas * 100	
Fuente de los datos:	
Informes de cumplimiento	
Frecuencia de recopilación de los datos:	
Mensual	
Responsable de recopilar la información:	
Funcionarios de recursos humanos	
Periodicidad: Anual	
Responsable del análisis del indicador:	

Jefe de recursos humanos				
Niveles de medición del indicador:				
Meta: 90%				
Rojo:80%				
Amarillo:85%				
Verde:90%				
N	Meta del periodo	Resultado	Cumplimiento	Análisis y observaciones
1	90%	50%	55%	No se cumplió con el programa de capacitaciones por falta de presupuesto
2	90%	50%	55%	No se cumplió con el programa de capacitaciones por falta de tiempo

- Anexo 10. Hoja de indicador archivo VANEN S.A.S.

Hoja metodológica del indicador	
Nombre del indicador: % de satisfacción del cliente	
Proceso que mide la eficacia de la prestación del servicio	
Tipo de indicador:	
Eficacia	
Dependencia:	
Servicio al cliente	
Proceso:	
Objetivo del indicador:	
Permite medir el nivel de satisfacción de los clientes	
Unidad de medida:	
Porcentaje	
Variables del indicador:	
Total devoluciones de productos	
Total clientes atendidos	
Fórmula para el Cálculo:	
Satisfaccion del cliente = Total devoluciones / Total clientes atendidos * 100	
Fuente de los datos:	
Informes de servicios brindados	
Frecuencia de recopilación de los datos:	
Semestral	
Responsable de recopilar la información:	
Funcionarios de servicio al cliente	
Periodicidad: Anual	

Responsable del análisis del indicador:				
Subdirector de servicio al cliente				
Niveles de medición del indicador:				
Meta: 90				
Rojo:80				
Amarillo:85				
Verde:90				
N	Meta del periodo	Resultado	Cumplimiento	Análisis y observaciones
1	90%	70%	77%	Los requerimientos del cliente no están siendo comunicados de manera efectiva
2	90%	60%	66%	Los diseñadores no están satisfaciendo los requerimientos del cliente