

Plan de mejora en el proceso financiero de Notas crédito mediante el estándar de gestión de calidad ISO 9001:2015 para optimizar la coordinación de la empresa SAINT-GOBAIN COLOMBIA S.A.S con sus clientes.

Galán Díaz Sandra Liseth
Oviedo Mozo Lina Marcela

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ingeniería
Especialización en Gerencia de la Calidad

Bogotá, D.C.

2021

Plan de mejora en el proceso financiero de Notas crédito mediante el estándar de gestión de calidad ISO 9001:2015 para optimizar la coordinación de la empresa SAINT-GOBAIN COLOMBIA S.A.S con sus clientes.

Galán Díaz Sandra Liseth
Oviedo Mozo Lina Marcela

Director
Camacho Camacho Hernando

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

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ingeniería
Especialización en Gerencia de la Calidad

Bogotá, D.C.

2021

Dedicatoria

Quiero agradecer a Dios y especialmente a mi familia porque siempre me han brindado el apoyo para salir adelante y cumplir mis sueños con la determinación y enfoque de estudio, a mi compañera Liseth por la gran amistad que hemos forjado y la disciplina aplicada en este proyecto, a mis padres Efrén y Esperanza, y mi hermano Sebastián Oviedo, por brindarme y llenarme de tanta fortaleza y apoyo en mi vida, además del privilegio de poder estudiar una especialización para cada día crecer personal y profesionalmente para siempre dar la milla extra contribuyendo a la sociedad. Esto es apenas el comienzo y lo mejor esta por venir. Los amo.

Lina Marcela Oviedo Mozo

Primero quiero agradecer al Dios y a la Virgen el haberme acompañado día a día en el camino para lograr llegar a donde estoy, seguido a mi mamá María Díaz por ser el ejemplo de la mujer que quiero ser algún día y por darme su mano siempre para seguir adelante, a mi hijo David Galán por su sacrificio de alejarnos estos 5 años, el sabiendo que solo quería que se sintiera orgulloso de su mami, a mi abuelita Estela por sus oraciones llenas de amor, a camilo por hacerme barra siempre cuando sentía no iba a poder continuar, a mi compañera Lina por seguirme la corriente siempre y meter las manos en este proyecto hasta el último minuto durante estos años, a mis hermanos, demás familiares y amigos por creer en mi y aportar su granito de arena para que lo pudiera lograr . Todo esto es por y para ustedes, los amo con todo mi corazón.

Sandra Liseth Galán Díaz

Resumen

El siguiente proyecto de investigación se enfoca en diseñar y crear el Plan de mejora en el proceso financiero de Notas crédito mediante el estándar de gestión de calidad ISO 9001:2015 con el fin de optimizar, planear, ejecutar y mejorar cada unos de los procesos de la compañía, haciendo énfasis en el área financiera para la coordinación y mejora en los procesos con las notas créditos de la empresa Saint-Gobain Colombia S.A.S.

El diseño del Sistema de Gestión de Calidad para el diseño de un plan de mejora en el proceso financiero para la empresa Saint-Gobain Colombia S.A.S, empieza desde el planteamiento del problema, desarrollo del Organigrama, el diseño y la gestión de los procesos a través del mapa y las caracterizaciones de la misma, el desarrollo del programa y plan de auditoria interna, la descripción de las prácticas fundamentales de la Responsabilidad Social Empresarial, elaboración del modelo Business Canvas, el diseño del seguimiento y la medición de la calidad por medio de los indicadores de gestión, la aplicación de la mejora continua a través de diagnostico Lean Manufacturing y finaliza, con la propuesta de la matriz de comunicación gerencial y el plan de dirección de proyectos para la empresa Saint-Gobain Colombia.

Palabras clave: Notas crédito, calidad, ISO 9001:2015, procesos, financiero, ejecución, mejora continua.

Abstract

The following research project focuses on designing and creating the Improvement Plan in the financial process of Credit Notes through the quality management standard ISO 9001: 2015 in order to optimize, plan, execute and improve each of the processes of the company, emphasizing the financial area for the coordination and improvement of the processes with the credit notes of the company Saint-Gobain Colombia SAS

The design of the Quality Management System for the design of an improvement plan in the financial process for the company Saint-Gobain Colombia SAS, starts from the approach of the problem, development of the Organizational Chart, the design and management of the processes through of the map and its characterizations, the development of the internal audit program and plan, the description of the fundamental practices of Corporate Social Responsibility, development of the Business Canvas model, the design of the monitoring and the measurement of quality through the management indicators, the application of continuous improvement through Lean Manufacturing diagnosis and ends, with the proposal of the managerial communication matrix and the project management plan for the Saint-Gobain Colombia company.

Keywords: Credit notes, quality, ISO 9001: 2015, processes, financial, execution, continuous improvement.

Tabla de Contenido

1. Introducción.....	14
1.2 Caracterización De La Empresa Saint Gobain Colombia S.A.S	15
1.3 Ubicación.....	16
1.4 Planeación Estratégica	17
1.4.1 Misión.....	17
1.4.2 Visión.....	17
1.4.3 Política Integrada Del SGC	17
1.4.4 Objetivos De Calidad.....	19
1.5 Portafolio De Productos.....	20
- Logo De La Empresa.....	24
1.6 Historia De Saint-Gobain Colombia S.A.S	24
1.7 Descripción De Clientes	25
1.8 Sello De Calidad.....	26
1.9 Reconocimientos	26
1.9.1 Organigrama.....	30
2. Descripción Del Problema.....	31
2.1 Causas Del Problema:.....	32
2.2 Efectos Del Problema	32
2.3 Formulación Del Problema.....	34
3. Justificación.....	35
3.1 Objetivos.....	37
3.1 Objetivo General.....	37
3.1.2 Objetivos Específicos	37
4 Marco Referencial	38
4.1 Antecedentes.....	38
4.2 Marco Teórico	40
4.3 Marco Conceptual.....	47
4.4 Marco Legal.....	51
5. Marco Metodológico.....	55

5.1 Tipo De Investigación	55
5.2 Variables De Investigación.....	55
5.3 Hipótesis	56
5.4 Tamaño Poblacional Y Muestra	56
5.2.5 Proceso Metodológico	57
6. Resultados De La Investigación.....	58
6.1 Neuromarketing	58
6.1.2 Filosofía De La Administración Del Marketing.....	59
6.1.3 Perfil De Consumidor:.....	59
6.1.4 8 P's Que Impactan En Saint Gobain Colombia S.A.S:.....	59
6.2 Diseño Y Gestión Por Procesos.....	62
6.3 Mapa De Procesos Y Caracterizaciones.....	65
6.4 Caracterización De Procesos	68
6.4.3 Caracterización Del Proceso De Apoyo.....	71
7. Excelencia Directiva	74
7.3. Resultados Cuestionario Modelo EFQM.....	76
7.4 Criterio 1: Liderazgo	76
7.5 Criterio 2: Estrategia Y Planificación.....	77
7.6 Criterio 3: Calidad De La Dirección Comercial.....	78
7.7 Criterio 4: Gestión Del Personal Del Modelo	79
7.8 <i>Criterio 5:</i> Gestión De Recursos Del Modelo.....	80
7.9 <i>Criterio 6:</i> Criterio Gestión De Información Del Modelo	81
7.10 <i>Criterio 7:</i> Sistema De Calidad Y Procesos Del Modelo.....	82
7.11 <i>Criterio 8:</i> Satisfacción Del Cliente	83
7.12 <i>Criterio 9:</i> Satisfacción De La Dirección Comercial	84
7.13 <i>Criterio 10:</i> Satisfacción Del Personal Del Modelo.....	85
7.14: Resultados Comerciales Y Empresariales Del Modelo.....	86
8. Verificación Estratégica De La Calidad	87
8.1 Tipos De Auditoria	87
8.2 Principios De Auditoría.....	87

8.3 Principios Del Auditor.....	88
8.4 Programa De Auditoria.....	88
8.5 Plan De Auditoría.....	90
9.6 Lista De Verificación.....	92
8.7 Acta De Apertura.....	94
8.8 Informe De Auditoría.....	96
8.9 Tratamiento De Hallazgos.....	97
9. Responsabilidad Social Empresarial	99
9.1 Aspectos Teóricos Y Fundamentos	100
-Principios De La ISO 26000	102
9.2 Materias Fundamentales	103
9.2 Partes Interesadas Y Su Impacto	106
9.3 Saint Gobain Colombia S.A.S. Y La Responsabilidad Social Empresarial	108
9.4 Propuesta De Saint Gobain Colombia S.A.S.....	109
9.4.1 Modelo De Implementación De La RSE En Saint Gobain Abrasivos:	114
Conclusión Capitulo	117
10. Competitividad, Calidad E Innovación	118
10.1 Competitividad	118
10.2 Calidad.....	118
10.3 Innovación	118
10.4 Conceptos Modelo Canvas	118
10.4.1 Segmento De Clientes	119
10.4.2 Actividades Clave.....	120
10.4.3 Propuesta De Valor.....	126
10.4.4 Canales.....	129
10.4.5 Relación Cliente - Negocio.....	130
10.4.6 Fuente De Ingreso.....	131
10.4.7 Recursos Clave	133
10.4.8 Estructura De Costos	134
10.4.9 Socios Clave	134
10.5 Propuesta De Modelo Canvas.....	135

11. Seguimiento Y Medición De La Calidad	137
11.1 Términos Y Definiciones.....	137
11.2 Tipos De Indicadores.....	138
11.3 Herramientas Estadísticas Para La Calidad	139
11.4 Tablero De Indicadores	139
11.5 Conclusión	141
12. Mejora Continua.....	143
12.1 Aplicaciones De La Mejora Continua	144
12.1.1 Seis Sigma.	144
12.1.2 Lean Manufacturing	145
12.1.3 Los 5 Por Qué.	147
12.2 Diagnostico Lean Para La Empresa Saint Gobain Colombia.....	148
-Tablas De Resultados	148
12.2.1 Diagnostico Comunicación Y Cultura.....	148
12.2.2 CRM	149
12.2.3 Sistemas Visuales 5S's & Organización Puesto De Trabajo	150
12.2.4 Estandarización De Trabajo.....	151
12.2.5 Mejora Continua.....	152
12.2.6 Flexibilidad.....	153
12.2.7 Poka Yoke.....	154
12.2.8. SMED	155
12.2.9 TPM.....	156
12.2.10 Pull System.....	157
12.2.11 Balanceado De La Producción	158
12.2.12 Resultado Global – Diagnostico Lean	159
-Conclusiones De Resultado Global.....	159
12.3 Hoshin Kanri.....	162
13. Comunicación Gerencial	163
13.1 Glosario De Terminología De Comunicación	164
13.1.1 Comunicación.....	164
13.1.2 Estrategias Comunicativas.....	164

13.1.3 Tipos De Comunicación.....	165
13.1.4 Calidad.....	165
13.1.5 Comunicación Y Sistemas De Gestión De Calidad.....	165
13.1.6 Plan De Comunicación En Una Empresa	166
13.1.7 Comunicación Gerencial	166
13.1.8 Método CANVAS	167
13.2 Enfoque De Gestión De Comunicaciones	167
13.3 Restricciones De Gestión De Comunicaciones	168
13.4 Requisitos De Comunicación Con Las Partes Interesadas	169
13.4.1 Matriz De Influencia E Interés	172
13.5 Roles	175
13.6 Directorio Del Equipo Del Proyecto	176
13.7 Métodos Y Tecnologías De Comunicación.....	177
13.9 . Diagrama De Flujo De Comunicaciones	183
13.10 Directrices Para Reuniones.....	183
13.11 Estandarización De Comunicaciones	184
Procesos De Escalamiento De Comunicación.....	185
14.1 Enfoque De Gestión De Proyectos.....	186
14.2 Alcance Del Proyecto	187
14.3 Lista De Hitos.....	188
14.4 Programación De Línea Base Y Estructura De Desglose Del Trabajo	189
14.5 Plan De Gestión De Cambios	190
14.6 Plan De Gestión De Comunicaciones.....	191
14.7 Plan De Gestión De Costos	194
14.8 Plan De Gestión De Adquisiciones	195
14.9 Plan De Gestión Del Alcance Del Proyecto	195
Referencias Bibliográficas	209

Índice de Figuras

Figura 1: <i>Ubicación de Saint-Gobain</i>	9
Figura 2: <i>Organigrama de Estructura organizacional</i>	13
Figura 3: <i>Diagrama de Árbol (causa y efecto)</i>	16
Figura 4: <i>Ciclo PHVA. Norma ISO 9001:2015</i>	26
Figura 5: <i>Marco Conceptual</i>	30
Figura 7: <i>Áreas que intervienen en el proceso de Notas Crédito en Saint Gobain Colombia S.A.S (2021)</i>	39
Figura 8: <i>Proceso metodológico, etapas y técnicas de recolección de datos Saint Gobain Colombia S.A.S (2021)</i>	40
Figura 9: <i>Ciclo PHVA de Deming en relación a la Norma ISO 9001:2015</i>	44
Figura 10: <i>Mapa de procesos Saint Gobain Colombia S.A.S</i>	46
Figura 11: <i>Características del Marketing 3.0 en Saint Gobain Colombia S.A.S</i>	48
Figura 12: <i>Liderazgo. Autoría propia (2021)</i>	56
Figura 13: <i>Criterios de Estrategia y Planificación</i>	57
Figura 14. <i>Calidad de la Dirección Comercial</i>	58
Figura 15. <i>Gestión del personal del modelo</i>	59
Figura 16. <i>Gestión del recurso del modelo</i>	60

Figura 17. <i>Puntaje Gestión de la Información</i>	61
Figura 18. <i>Criterio de Calidad y Procesos</i>	62
Figura 19. <i>Criterio Satisfacción del Cliente</i>	63
Figura 20. <i>Criterio satisfacción de la Dirección Comercial</i>	64
Figura 21. <i>Criterio Satisfacción del Personal</i>	65
Figura 22. <i>Criterios Comerciales y Empresariales</i>	66

Lista de Anexos:

<i>Anexo 2:</i> Cuestionario.....	65.
<i>Anexo 3:</i> Programa de Auditoría.....	68.
<i>Anexo 4:</i> Plan de Auditoría.....	74.
<i>Anexo 5:</i> Lista de Verificación.....	75.
<i>Anexo 6:</i> Acta de Apertura y Cierre.....	76.
<i>Anexo 7:</i> Informe de Auditoría.....	77.
<i>Anexo 8:</i> Tratamiento de Hallazgos.....	78.
<i>Anexo 9:</i> Propuesta Modelo Canvas.....	110.
<i>Anexo 10:</i> Tablero de Indicadores	113
<i>Anexo 11:</i> Diagnostico Lean Manufacturing.....	118
<i>Anexo 12:</i> Hoshin Kanri	119

Lista de Tablas

Tabla 1. Ficha de caracterización	8
Tabla 2. Marco Legal.....	35
Tabla 3:Áreas que intervienen en el proceso de N.C en Saint Gobain Colombia.....	42
Tabla 4: Proceso metodológico, etapas y técnicas de recolección de datos	43
Tabla 5: Mapa de procesos Saint Gobain Colombia S.A.S,	50
Tabla 6: Características del Marketing 3.0 en Saint Gobain Colombia S.A.S.....	52
Tabla 7: Propuesta Saint Gobain Análisis PESTEL	

1. Introducción

El siguiente trabajo tiene como finalidad mejorar el sistema de Gestión de notas créditos para la empresa Saint Gobain S.A.S, donde se ha presentado la problemática de las notas crédito que se generan por los diferentes errores que se pueden presentar en el flujo de la venta, por lo que en la mayoría de los casos se le debe anular total o parcialmente alguna operación previa y realizar el proceso nuevamente , al determinar esta información podremos establecer las consecuencias del reproceso en este tipo de trámites en todas las áreas que intervienen, así como la demora al cliente de una respuesta óptima en el momento indicado.

Iniciamos evaluando los factores internos y externos que afectan a Saint Gobain Colombia S.A.S. en su modelo de negocio, allí se encontró que el aplicar la devolución de un material afecta directamente la operación de la empresa, debido a que se debe realizar un proceso de la validación para determinar el estado actual del producto, si las condiciones de calidad del producto continúan siendo óptimas para poder facturarlos a otro cliente hasta en algunos casos tener que asumir costos como la pérdida de mercancía por parte de la transportadora entre otros. Este tipo de situaciones generan que el margen de utilidad presentara una disminución porcentual en la empresa al tener que asumir dichos costes.

La implementación que proponemos en el siguiente documento es una solución que presente impactos positivos en los diferentes procesos que se verán representados, con una disminución del 12% de notas de crédito aplicando los más altos estándares de calidad en la empresa Saint Gobain.

1.2 Caracterización de la Empresa Saint Gobain Colombia S.A.S

En 1963 se fundó en Bogotá la Sociedad Abrasivos- Colombo-Belga con los socios René Loureau y la familia Galofre Cano. Sus inicios fueron de ayudante en abrasivos hasta escalar a la fabricación de productos aglomerados y acuerdos de asistencia técnica para la fabricación de productos recubiertos, en 1966 se crea la Sociedad Productora de Abrasivos S.A “PABSA” con la participación accionista The Carborundum Company quien es adquirida totalmente por el grupo Saint Gobain en el año 1997 cambiando así su Slogan a “Tecnología en Evolución” ingresando al marco de la globalización, la apertura de nuevos negocios y nuevos mercados centroamericanos.

En el año 2000 del grupo Saint Gobain, conocida como Carborundum quien ha sido la marca principal para el mercado colombiano y central en la producción para abrasivos Aglomerados y Recubiertos; dos años después en el segundo semestre se ocupa del mercado centroamericano y del Caribe el ingreso de la marca Norton, desde el año 2009 hasta la fecha la empresa introduce la marca Clipper y Winter dándose a conocer como Saint Gobain Abrasivos Colombia para el mercado local.



Ilustración 1: Ubicación de Saint-Gobain. Mosquera- Cundinamarca. Google Maps (2021)

1.3 Ubicación.

Nombre de la Empresa	Saint-Gobain Colombia
Nit	830.041.598
Dirección	Km 20 Carretera Occidente Mosquera - Cundinamarca
Gerente	Carlos Osorio
Objeto Social	Encargada de brindar soluciones para construir y renovar edificios energéticamente eficientes, cómodos, saludables y estéticos, preservando los recursos naturales.

Estructura organizacional

Gerente General	Carlos Osorio
Gerente Administrativo y Financiero	Alberto Barbosa
Gerente Comercial Colombia y C.A	Mauricio De Felipe
Gerente Industrial	Daniel Porto
Gerente de Recursos Humanos	Lilia Rodríguez
Gerente de Logística	Andrés Felipe Bernal
Gerente de Mercadeo	Andrés Beltrán

Tabla 1. Ficha de Caracterización Saint Gobain Colombia S.A.S - Pagina web (2021)

1.4 Planeación Estratégica

Según Kotler (1992), la planificación consiste en “decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro”, es decir, comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo. La siguiente información participe de la planeación estratégica de la empresa Saint Gobain S.A, es entregada y autorizada por parte de la empresa Saint-Gobain Colombia.

1.4.1 Misión.

Somos una compañía líder en la fabricación y comercialización de soluciones abrasivas y sus complementos, que apoya el desarrollo y evolución continua de nuestros mercados, atendiendo así las expectativas de nuestros clientes, a través de la innovación de nuestros procesos, productos y experiencias, cumpliendo con nuestra política integrada de gestión y los Principios de Conducta y Actuación del Grupo Saint-Gobain.

1.4.2 Visión.

Para el 2020 Saint-Gobain Colombia SAS como Empresa de Clase Mundial, consolidará su liderazgo en el mercado de soluciones abrasivas y sus complementos en Colombia, Centro América y Ecuador, a través de la excelencia en la calidad y competitividad de sus productos y servicios, con un equipo humano calificado, que acompañará la transformación dinámica de sus clientes conforme a las exigencias del mercado.

1.4.3 Política Integrada del SGC

Para la empresa Saint Gobain Colombia S.A.S, es fundamental mejorar continuamente con el desarrollo de soluciones para sus clientes, priorizando sus necesidades y expectativas con un Sistema de Gestión de Calidad estandarizado y que cumpla con los requisitos

normativos vigentes, al contar con recurso humano y tecnológico competente, asegurando la confianza en los productos que se comercializan, a través de las buenas prácticas profesionales, cumpliendo con los indicadores de gestión para medir el desempeño en todos los procesos y así mantener la comunicación afectiva entre la empresa y el cliente.

Alineada con la política Corporativa de Saint-Gobain Colombia S.A.S, con el compromiso a nivel gerencial y el involucramiento de las partes interesadas; el negocio de Fabricación y Comercialización de soluciones abrasivas, busca el desempeño competitivo y responsable de todas sus actividades, generando sustento en los siguientes aspectos:

1. Satisfacción de las expectativas y necesidades del cliente y comunicación continua entre todos los niveles y partes interesadas.
2. Cumplimiento de la legislación aplicable y otros compromisos suscritos por la organización manteniendo un sistema enfocado en la prevención de los factores de riesgo, emergencia y acostó laboral; comprometiendo a todos los actores de la organización frente a la contaminación, la generación de Enfermedades Laborales, Accidentes de trabajo y respuesta ante emergencias.
3. Innovar para agregar valor a la empresa y a nuestros clientes, en busca de la mejora continua en sus procesos, productos y servicios.
4. Minimizar los riesgos del entorno laboral, racionalizar el consumo de recursos naturales, energéticos o no, utilizados en los diferentes procesos y enfoque en la valorización de los residuos.
5. Asegurar la competencia necesaria en los colaboradores para el desarrollo efectivo de sus actividades.

1.4.4 Objetivos de Calidad

Los objetivos de calidad son herramientas que ayudan a garantizar la mejora continua de los sistemas de gestión de calidad. Las características que deben cumplir los objetivos de calidad es que deben ser adecuados, cuantificables, medibles y comprendidos por la organización.

Los objetivos de calidad establecidos para la empresa Saint Gobain Colombia S.A.S son:

- Validar oportunamente el cumplimiento de los requisitos de la legislación operativa, medio ambiental y de Calidad.
- Disminuir el porcentaje de las reclamaciones de los clientes a través de notas crédito.
- Gestionar y garantizar los procesos para aumentar la satisfacción del cliente.
- Verificar el cumplimiento de los recursos presupuestados (Humanos, Tecnológicos, Financieros y de Infraestructura) para el adecuado funcionamiento del Sistema de gestión.
- Reducir los defectos y desperdicios de fabricación.

1.5 Portafolio de Productos.

Saint-Gobain abrasivos S.A.S tiene una gran variedad de productos abrasivos y adhesivos que lo han caracterizado por varios años a nivel mundial, dentro de sus productos encontramos dos líneas de mercado los abrasivos y adhesivos.

1. Materiales innovadores



Vidrio para la construcción



Vidrio Automotriz



Vidrio para electrodomésticos



2. Materiales de Alto Desempeño

Cerámicos Carboru Silicio/ Soluciones Textiles/ Plásticos de A. Desempeño/ Abrasivos

Línea de productos Abrasivos: Son indicados para aplicaciones industriales en operaciones como: corte, desgaste, pulido y terminado.

Disco Diamantados: Mejoran el corte en la industria de la construcción con una gama de productos adaptada para utilizarlos en hormigón, azulejos, ladrillos y asfalto



Ilustración 2 : Disco Diamantado

Discos: Los discos de corte tienen diversos usos con mayor rendimiento, precisión y calidad en la aplicación de la misma.



Ilustración 3: Discos

Ruedas y copas: Son herramientas constituidas por granos abrasivos unidos por un aglutinante con forma y dimensiones definidas, son utilizadas en operaciones de desbaste, rectificado, afilado y pulido.



Ilustración 4 :

Copas y ruedas.

Lijas: Permiten dejar limpias las áreas porosas y pueden ser utilizadas para el campo de la construcción, automotriz y carpintería, los principales beneficios son que tienen mayor rendimiento, óptimo acabado y excelente flexibilidad.



Ilustración 5 : Hojas de lijas y Bandas.

Accesorios no abrasivos: complementos que ayudan a utilizar de una forma mas óptima los productos abrasivos.



Ilustración 6 : Accesorios y complementos

Línea de productos adhesivos Tekbond: Son indicados para aplicaciones profesionales e industriales en operaciones como: corte, desgaste, pulido y terminado.

Adhesivo: Son indicados para cada necesidad de pegado, como lo es pegado de vidrio, sustitución de clavos y tornillos, montaje de espejos, instalación de tarjas, pegado de calzado, tapicería, papel, PVC, pegado de canaletas, ensamble de maderas, adhesivos en aerosol y triplay.



Ilustración 7: Adhesivo Instantáneo.

Traba Rosca: Adhesivos anaeróbicos, que después de aplicados evitan la corrosión, impiden fugas y el afloje debido a vibraciones del conjunto de fijación, se recomienda para el bloqueo de roscas, tornillos, tuercas y prisioneros de medio y grande porte.



Ilustración 8: Traba Roscas

Silicona: Pueden ser aplicadas para la mayoría de los sustratos porosos y no porosos. Son de excelente resistencia a variaciones climáticas como lluvia, Y rayos UV. Además, se pueden ser aplicados en metales corrosibles, como en el mercado automotriz.



Ilustración 9: Siliconas

- Logo de la Empresa.



Fuente: Logo. Saint Gobain

1.6 Historia de Saint-Gobain Colombia S.A.S

En 1963 se fundó en Bogotá la Sociedad Abrasivos- Colombo-Belga con los socios René Loureau y la familia Galofre Cano. Sus inicios fueron de ayudante en abrasivos hasta escalar a la fabricación de productos aglomerados y acuerdos de asistencia técnica para la fabricación de productos recubiertos, en 1966 se crea la Sociedad Productora de Abrasivos S.A “PABSA” con la participación accionista The Carborundum Company quien es adquirida totalmente por el grupo Saint Gobain en el año 1997 cambiando así su Slogan a

“Tecnología en Evolución” ingresando al marco de la globalización, la apertura de nuevos negocios y nuevos mercados centroamericanos.

En el año 2000 del grupo Saint Gobain, conocida como Carborundum quien ha sido la marca principal para el mercado colombiano y central en la producción para abrasivos Aglomerados y Recubiertos; dos años después en el segundo semestre se ocupa del mercado centroamericano y del Caribe el ingreso de la marca Norton, desde el año 2009 hasta la fecha la empresa introduce la marca Clipper y Winter dándose a conocer como Saint Gobain Abrasivos Colombia para el mercado local.



Figura 1 . Ubicación de Saint-Gobain. Mosquera- Cundinamarca. Google Maps (2021)

1.7 Descripción de Clientes

Dentro de la compañía Saint-Gobain Colombia S.A.S, es importante resaltar e identificar a los clientes, en donde nos permiten brindarles de nuestros productos y servicios; los sectores con mayor impacto para prestar nuestros servicios son los sectores de automotriz, energía, alimentos entre otros. Por otro lado, a través de la identificación de los Stakeholders se puede determinar que los clientes se distribuyen de la siguiente manera:

Los clientes que adquieren de los productos y servicios de la compañía, son mayormente empresas de ferreterías, debido a que son empresas que fabrican herramientas y necesitan



de los productos de la compañía, también se encuentran las empresas comercializadoras, empresas Metalmecánicas y empresas Metalúrgicas.

Adicionalmente, es vital la participación de los clientes potenciales con que la compañía cuenta, tales como: Sodimac, Sumatec, Distrab y Pulicor, como clientes con mayor influencia, participación y aumento en ventas en la compañía. Los países potenciales son

Centroamérica y el Caribe.

1.8 Sello de calidad.



Figura 2 : Certificados en Calidad, Medio ambiente y salud ocupacional.

1.9 Reconocimientos

Logros:

- Ganadores de 2 Diamantes de Seguridad Grupo SG 2003 y 2008.
- Ganadores de ARP SURA en Colombia:

- Cero Accidentes 2009
- Empresa de Clase Mundial 2011.

Saint-Gobain es Top Employer para Colombia y América Latina



Saint-Gobain está certificado en Colombia por el Top Employers Institute. Este reconocimiento, apunta a las organizaciones a nivel mundial que trabajan de manera constante en la optimización de sus prácticas y gestión para con sus colaboradores. Saint-Gobain también está certificado a nivel regional con el sello Top Employer América Latina además de ser Top Employer a nivel Global en cerca de 35 países en los que opera Saint-Gobain.

- Nueva Planta en Saltillo – México.



Figura 3. Reconocimientos

Valores: Principios Generales de Conducta y Actuación

La aplicación de estos principios es una condición indispensable para pertenecer al Grupo Saint-Gobain

Universales

-Aplican a todas las actividades del Grupo

-En todos los países

Basados en normas universales

-La Organización Internacional del Trabajo (OIT) Convenios y reglas

-Convenios de la OCDE (Convención Internacional Anticorrupción)

-Recomendaciones OCDE a multinacionales

-10 principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas

Principios de conducta

“El Grupo Saint-Gobain considera que los valores fundamentales que vinculan a sus directivos y colaboradores son:

- Compromiso profesional
- Respeto de las personas
- Integridad
- Lealtad
- Solidaridad

Estos principios de conducta aplican a cada uno de nosotros”

Saint Gobain Colombia S.A.S, es una empresa con un sistema de gestión de calidad implementado de manera formal, actualmente el Sistema de Gestión del Sistema Integrado de Gestión QEHS de acuerdo con los requisitos de las Normas Vigentes ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 que permiten realizar auditorías en todas las áreas de la compañía, ya que por temas de control interno ya se encuentran estandarizados los procesos que debe desarrollar cada una.

Así mismo, se establecen los procesos en la fabricación de soluciones abrasivas, donde de productos según las necesidades de los clientes, ha permitido ganar un reconocimiento por más de 30 años en la industria.

Por otro lado, el Sistema de Gestión Integrado de Saint-Gobain Colombia S.A.S, involucra todas las actividades industriales, administrativas y de comercialización, desarrolladas en su sede de Mosquera en el departamento de Cundinamarca, en la dirección Km. 20 Carretera Occidente. Mediante la implementación de los requisitos de las Normas Internacionales, la alta Gerencia y la Coordinación Integral del Sistema de gestión, se comprometen a mantener la integridad del Sistema Integrado sobre cambios generados en sus actividades, productos o servicios.

1.9.1 Organigrama.

A continuación, se presenta el organigrama establecido por la empresa Saint Gobain Colombia.

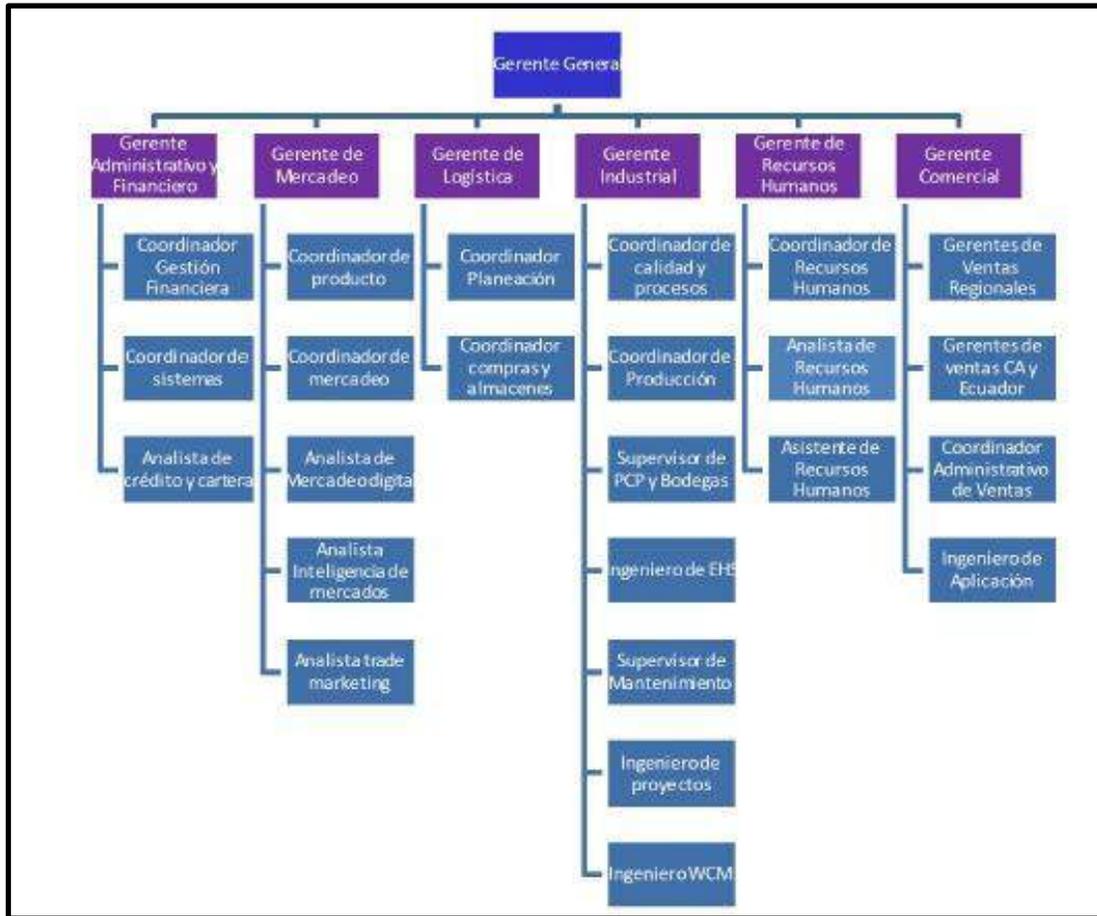


Figura 4. Organigrama Grupo Saint Gobain Colombia (2020)

2. Descripción del problema

Saint Gobain Colombia S.A.S ha establecido los procesos en la fabricación de soluciones abrasivas, donde de productos según las necesidades de los clientes, ha permitido ganar un reconocimiento por más de 30 años en la industria.

La certificación de la norma ISO 9001 (2015), se realizó con la finalidad de demostrar los beneficios potenciales para Saint Gobain de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta Norma Internacional los cuales son:

- a) La capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- b) Facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- c) Abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;
- d) La capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

Por esa razón, se encontró que la empresa ha permanecido a lo largo de su crecimiento en Colombia el buscar esta mejora continua a sus procesos, en esta oportunidad vamos a tomar como caso de estudio el proceso de Notas crédito, las cuales son documentos que se deben enviar a los clientes en el momento que se deba anular alguna operación de una factura por diferentes motivos como re- facturaciones, devoluciones de mercancía, ajustes de precios, entre otros, y que pueden llegar a ser hasta 300 notas por mes.

2.1 Causas del problema:

En este proceso intervienen diferentes áreas de la empresa, tanto para su aprobación como el caso de Gerencia general, como para su verificación y desarrollo como es el caso de las áreas de almacén, logística, y finalmente las áreas de soluciones al cliente y financiera para su ejecución.

Se tiene en cuenta que en el año 2012 se implementó el Software SAP para todos los procesos contables, de facturación e inventarios a partir de ahí el proceso de notas crédito se desarrollaba a través de un archivo en Excel donde manualmente se debía recopilar toda la información y a medida que fuera avanzando el flujo se debía llevar un control a través de firmas con las autorizaciones pertinentes, esto hacía que el trámite de notas crédito se extendiera hasta casi 6 meses para poder darle una respuesta al cliente.

Por lo anterior, a partir del año 2019 se implementó una nueva función en el programa interno de la empresa llamado SION, allí se habilita todo un menú que permitió sistematizar el proceso y que fuera avanzando en los flujos de aprobación y ejecución de notas de una forma más ágil lo cual logró que este trámite pasará de 6 meses a 2 meses máximo de respuesta para este tipo de solicitudes.

Si bien, el tiempo de respuesta de las notas crédito ha disminuido significativamente aún se debe trabajar en conjunto para lograr el tiempo de respuesta esperado de 15 días hábiles, por esta razón con este documento buscamos desarrollar una manera en la que pueda garantizar al cliente una respuesta óptima, basándonos en la premisa de la Norma ISO 9001, así mismo agilizar el proceso y buscar solucionar el problema para mejora continua y así reducir la carga laboral en todas las áreas que intervienen, aumentar el nivel de servicio e identificar patrones que hacen que se generen notas crédito.

2.2 Efectos del problema

Actualmente en la compañía Saint-Gobain Colombia, las áreas que intervienen y tienen influencia en el proceso de notas crédito que tenían un tiempo de respuesta de 3 a 6 meses para poder dar respuesta al cliente, generaba ciertos retrasos y re procesos

frente a los requerimientos del cliente, y aunque hoy por hoy la compañía cuenta con las debidas herramientas para hacer análisis, seguimiento y medición a cada solicitud de objeto PQR'S , se evidenciaron ciertas consecuencias y por ende efectos que se ven reflejados en el diagrama de Árbol de problema, concluyendo que los principales efectos fueron: La perdida en los gastos de la logística al devolver la mercancía y ocasionaba perdidas monetarios y representativas, adicionalmente otro de sus efectos fue la disminución en ventas por las re facturaciones presentadas por emitir errores en el diligenciamiento del nombre del cliente en lugar del nombre de la empresa. El incumplimiento de las obligaciones al ser Saint-Gobain la ultima opción de grado que a manera de resultado, generaba la disminución en los flujos de ingreso y la desviación de los objetivos principales de la compañía.



Figura 5. Diagrama de árbol (Causa y Efecto)

Fuente: Elaboración propia.

2.3 Formulación del Problema

Sistematización del Problema

En base a los antecedentes anteriormente mencionados y la problemática que se vive en Saint Gobain Colombia S.A.S al momento de dar solución oportuna a los procesos de notas crédito surge la siguiente pregunta;

¿Cómo Saint Gobain Colombia S.A.S puede reducir los problemas de calidad que se presentan en el proceso de notas crédito y de esta manera lograr disminuir los re-procesos en la planta de Mosquera - Cundinamarca?.

3. Justificación

Uno de los documentos no contables de carácter interno que manejan muy frecuentemente las empresas son las notas débito que no son continuamente utilizadas como las notas crédito. Este documento de contabilidad se utiliza principalmente para disminuir el saldo de la cuenta de clientes (1305) por diferentes conceptos tales como: devoluciones, descuentos, ajustes a mayores valores cobrados, entre otros.

Por medio de ellas se justifica la reducción o disminución del saldo de la cuenta contable de los clientes cuando se realiza un mayor valor cobrado en las facturas. El formato de nota crédito que se maneja por lo general se pueden realizar de forma personalizada en tanto a estética y diseño, sin embargo en el debe ir información básica como lo es; nombre y logo de Saint Gobain, número de la nota crédito preferiblemente que sea consecutivo para un mayor control, fecha de la nota crédito, Nit del cliente en relación y número de la factura que afecta, adicionalmente el concepto, número de las cuentas contables, nombre de la cuenta y sus valores, finalmente firma de la empresa emisora, firma de quien recibe y fecha de recibido.

El proceso de la investigación está enfocado en desarrollar el estudio y aplicación de las diferentes estrategias para identificar posibles soluciones para la mejora continua en los procesos de gestión de créditos en relación al sistema de Gestión de calidad, disminuyendo significativamente el porcentaje de pérdidas de las notas de crédito. Para Catagora (1995, Pág.13), el crédito se define como la confianza dada o recibida a cambio de un valor, el derecho de disponer de un dinero ajeno o de retrasar, por un cierto plazo, el pago de cantidades debidas a cambio de un cierto interés”.

Con base en lo anteriormente explicado, el presente trabajo de investigación involucra un estudio para la empresa Saint- Gobain Colombia perteneciente al sector de la construcción, con el que se busca elaborar una propuesta de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015, con el objetivo de disminuir costos con las notas de crédito a partir de la mejora continua de sus procesos, procedimientos y estándares de calidad.

Como lo justifica Kauro Ishikawa (1988) la calidad es el hecho de desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad. Este producto debe ser el mas económico, el mas útil y resultar siempre satisfactorio para el consumidor final.

Según E.W Deming (1988) determino el concepto de calidad como ese grado predecible de uniformidad y fiabilidad a un bajo coste. Este grado debe ajustarse a las necesidades del mercado. Según Deming la calidad no es otra cosa mas que “una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua”.

De acuerdo con lo establecido por la Comisión de Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en su boletín No. 4, de enero de 1957, el programa de auditoría es: "Un enunciado lógicamente ordenado y clasificado de los procedimientos de auditoría que han de emplearse, la extensión que se les ha de dar y la oportunidad en que se han de aplicar. En ocasiones se agrega a esto, algunas explicaciones o detalles de información complementaria, tendientes a ilustrar a la persona que va a aplicar los procedimientos de auditoría sobre características o peculiaridades que deben conocer".

La Calidad, de acuerdo a la Guía de los Fundamentos Para La Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) Quinta Edición, se define como “el grado en el que un conjunto de características inherentes satisface los requisitos” (ISO 9000).

La gestión de la calidad en los proyectos, de acuerdo al PMI, “pretende ser compatible con los estándares de calidad de la Organización Internacional de Normalización (ISO). Todo proyecto debería contar con un plan de gestión de la calidad” (Project Management Institute, 2013).

3.1 Objetivos

3.1 Objetivo General

Establecer un plan de mejora para el aseguramiento de la calidad en el procesos de Notas crédito mediante el estándar de gestión de calidad ISO 9001:2015, que permita optimizar la gestión de la empresa Saint-Gobain Colombia S.A.S. con sus clientes.

3.1.2 Objetivos Específicos

- Establecer una planificación estratégica para realizar seguimiento oportuno a través del Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa asegurando la eficiencia y eficacia en el proceso de notas crédito.

- Desarrollar una plan y programa de auditorias con base en la ISO 19001 versión 2.015
- Desarrollar un Modelo de Excelencia Directiva basado en el modelo EFQM
- Desarrollar un proceso y plan de mejora continua dentro del Sistema de Aseguramiento de la calidad basado en la ISO 9004 versión 2.018.

- Diseñar mejoras que cumplan con las características de la organización para abordar el proceso de notas crédito en un sistema alineado a la calidad, y facilite la toma de decisiones.

- Determinar herramientas para el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de la Calidad en la empresa Saint Gobain Colombia S.A.S.

4 Marco Referencial

4.1 Antecedentes

Un primer trabajo es “Plan de mejora en el proceso financiero de notas crédito mediante el estándar de gestión de calidad ISO 9001:2015 para optimizar la coordinación de la empresa Saint-Gobain Colombia S.A.S con sus clientes”. En este trabajo de grado se genera la propuesta como plan de mejora continua dentro de los procesos financieros, específicamente en el comportamiento de las notas créditos en la compañía, cabe mencionar que hoy por hoy la compañía cuenta con la certificación en el Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo (SG-SST) con los estándares de la norma OHSAS 18001:2007, adicionalmente el Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001:2004 y certificado de Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008.

La norma ISO 9001:2008 adopta la metodología PHVA para la gestión de los procesos, la cual se desarrolló por Walter Shewart y fue difundida por Edwards Deming. El ciclo PHVA consiste en: Planificar: se desarrollan objetivos y estrategias para conseguirlos. Se establecen todos los recursos necesarios, los criterios, se diseñan los diferentes procesos, etc. Hacer: se implementan el plan. Verificar: durante esta etapa se realizan actividades de análisis para verificar lo que se ha ejecutado siendo acorde con lo planeado y a su vez detectar oportunidades de mejora. Actuar: se implantan acciones para mejorar de forma continua. En varias organizaciones esto se conoce como proyectos de mejora.

Dentro del trabajo se pudo identificar que la compañía multinacional se encuentra en el sector ferretero y de construcción que ha presentado demanda en proyectos de construcción, generando metodologías y estrategias, sin embargo de acuerdo a la problemática se determinan aspectos que influyen en el flujo de venta, seguimiento y medición del comportamiento de las facturas realizadas y devueltas que generan notas crédito en un corto, mediano y largo plazo, por ello. Mediante la gestión del sistema de gestión de calidad se pretende mejorar los procesos dentro de la compañía.

En la revisión de un segundo trabajo denominado “Propuesta en el aseguramiento de la calidad en los procesos, mediante la aplicación del estándar de gestión de Calidad ISO 9001:2015 en la compañía Petroservicios Industriales S.A.S”. Millán Campos Yeimmy, (2020). La investigación se enfoca en poder brindar una herramienta que ayude a formar lineamientos de control de calidad en la elaboración de productos del sector industrial y en el sector de hidrocarburos, de esta manera se podrá cumplir con los estándares de calidad que sean requeridos en la industria, así como los requisitos que desee el cliente final, buscando establecer parámetros según los requisitos del numeral 8.1 de la ISO 9001:2015, donde se realice seguimiento, control a los procesos necesarios que den cumplimiento a los requisitos de calidad predeterminados para cada producto de acuerdo a las especificaciones del cliente en Petroservicios Industriales S.A.S.

Este estudio demostró la pertinencia de crear lineamiento del control de calidad para la elaboración de sus productos del sector industrial, que permita a través del adecuado manejo del sistema de gestión de calidad; específicamente, las operaciones de sus actividades, demostró conocer las falencias y fortalezas desde la producción y operación que abarca mayor influencia e importancia para los procesos productivos de la compañía Petroservicios Industriales S.A.S, y a partir de las falencias crear oportunidades de mejora continua para el desarrollo, crecimiento en ventas y mayor posicionamiento en el mercado.

Un tercer trabajo de Castaño Margie (2020) denominado “Propuesta de un sistema de gestión de calidad para la empresa Construcruz E.U. Se trata de un proyecto especial en donde se determinó que el problema que presentó la compañía son las causas que no permiten la adjudicación contractual debido a la falta de departamentalización, implementación de modelos de Marketing, los planes de servicio post venta y precios que maneja la compañía porque no cumplen con los mínimos estándares de calidad. Por ello, a partir del desarrollo e implementación de estrategias se realiza el estudio para identificar la manera para incrementar el índice de adjudicaciones contractuales y por ende aumentar el nivel de ventas a través de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015.

El objetivo del trabajo fue crear estrategias de marketing a partir de las necesidades del cliente, y ofrecerles calidad garantizada cumpliendo al máximo con los estándares de calidad que posibiliten el incremento de las ventas a través de los proyectos adjudicados.

4.2 Marco Teórico

4.2.1. Concepto de calidad.

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

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

4.2.2. Sistema de gestión de la Calidad (NTC-ISO 9001:2015).

De acuerdo con la Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés), la calidad es el “grado en el que un conjunto de características inherentes a un objeto (producto, servicio, proceso, persona, organización, sistema o recurso) cumple con los requisitos” (ICONTEC, 2015, p. 20).

Un SGC basado en la norma ISO 9001:2015 permite a las organizaciones demostrar la capacidad que tienen para proporcionar productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción de este. Para ello, las organizaciones deben hacer una aplicación eficaz del sistema de gestión de la calidad, que comprende los procesos para la mejora del sistema y el aseguramiento de la conformidad de sus productos y servicios con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables (ICONTEC, 2015). Es así como este SGC se enfoca al cliente y por lo tanto en el análisis de sus requisitos y expectativas.

Desde la perspectiva del enfoque al cliente, la ISO 9001:2015 hace una mención clara de la relevancia que tiene desarrollar correctamente una relación adecuada con los clientes, ya sean de tipo externo o interno, sin embargo, aunque es claro que la norma hace un enfoque especial a los clientes externos como agentes movilizadores del flujo de caja de la organización, sin embargo, se ha demostrado que una inversión en la mejora de la

calidad de vida de los colaboradores o clientes internos de las organizaciones tiene un efecto positivo en el incremento de la productividad de las organizaciones y por ende de la calidad (Alves et al., 2013).

4.2.3 Principios del sistema de gestión de calidad. Dentro de la ISO 9001:2015

Los siguientes son los principios de la Gestión de la Calidad planteados por la norma ISO 9001:2015:

- **Enfoque al cliente:** El enfoque de un sistema de gestión de calidad debe ser el de mejorar la calidad de los productos y/o servicios, esto con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Liderazgo:** Dentro de las organizaciones debe existir una cultura de la calidad liderado por los mismos empleados de modo que se genere continuidad de esta.
- **Compromiso de las personas:** Si los colaboradores están comprometidos con las prácticas de calidad de la empresa se hace claro que dichos procesos mejorarán consistentemente.
- **Enfoque de procesos:** La distribución de funciones basadas y clasificadas en procesos específicos hace óptimo el trabajo y más eficiente en cuanto a productividad y calidad.
- **Toma de decisiones basada en evidencias:** Con el fin de tomar decisiones correctas deben generarse mediciones y seguimientos de los indicadores de calidad para tomar dichas decisiones ejecutivas con base en aquellas evidencias numéricas y concretas.
- **La mejora continua:** Los procesos siempre pueden ser mejorados, en este sentido es relevante que la organización comprenda dicho mejoramiento como un paso a paso continuo y retroalimentado que no deja de suceder.
- **Gestión de las relaciones:** Manejar correctamente las relaciones con los proveedores es clave en el proceso de abastecimiento y por ende de calidad. (ICONTEC, 2015).

4.2.4 Ciclo PHVA.

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

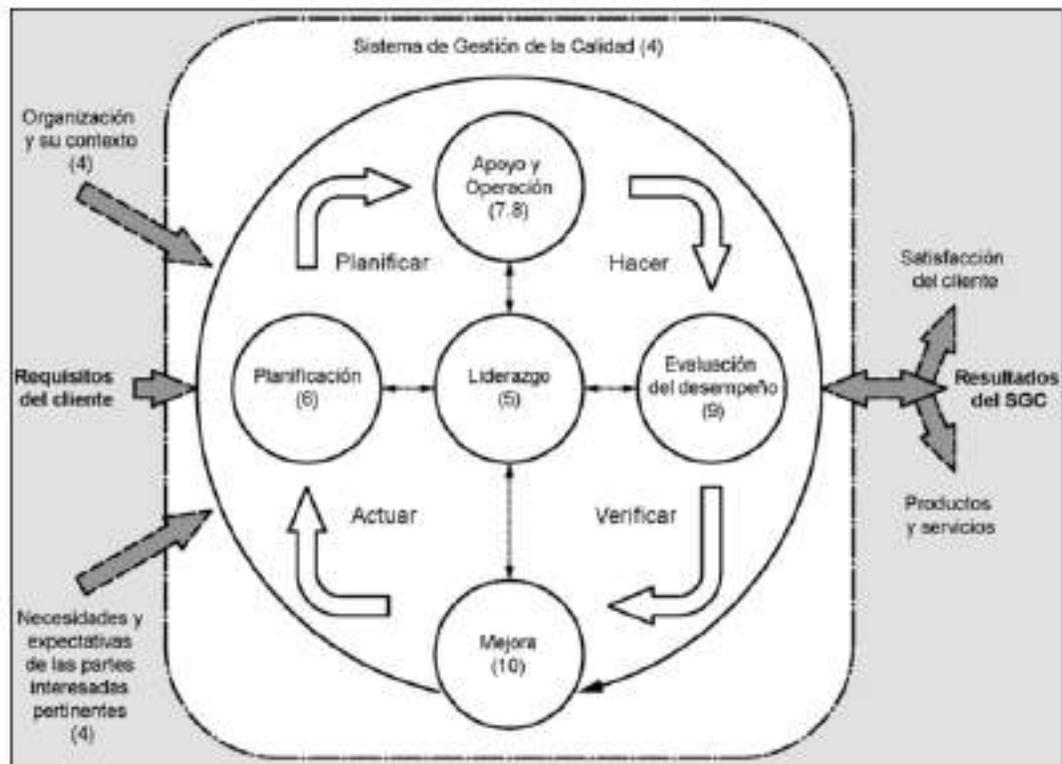


Figura 6: Ciclo PHVA. Norma ISO 9001:2015

4.2.5 Pensamiento basado en riesgos.

Con la nueva versión ISO 9001:2015, al planificar el sistema de gestión de calidad, se deben tener en cuenta varios elementos, el análisis del entorno interno y externo, partes interesadas, pero también los riesgos y las oportunidades, el requisito de la norma es específico cuando indica que la empresa debe determinar el pensamiento basado en riesgos, dado que permite determinar los factores que podrían generar que los procesos y en si el

sistema de gestión de calidad se desvíen de los resultados planificados, y será necesario determinar controles preventivos para minimizar efectos negativos y maximizar oportunidades cada vez que se presenten. (ICONTEC, 2015).

4.2.6 Modelo de EFQM

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (**EFQM**) es una fundación sin ánimo de lucro con sede en Bruselas, establecida en 1989 para aumentar la competitividad de la economía europea. El empuje inicial para formar EFQM fue una respuesta al trabajo de W. Edwards Deming y el desarrollo de los conceptos de gestión de la calidad total.

El **Modelo de excelencia EFQM** es un marco práctico y no prescriptivo para la gestión organizacional, promovido por el EFQM y diseñado para ayudar a las organizaciones a ser más competitivas. Se usa para obtener una vista completa del rendimiento organizativo y para entender las relaciones de causa-efecto entre qué organizaciones lo hacen y qué resultados logran. El modelo consta de tres componentes: (autores múltiples, EFQM)

Este modelo nos proporciona un marco que permite a las organizaciones determinar su actual "nivel de excelencia" y donde necesitan mejorar sus esfuerzos. El modelo también ayuda para asegurar que la toma de decisiones empresariales incorpore las necesidades de todas las partes interesadas y alinearse con los objetivos de la organización. También actúa como referencia común. Proporciona a sus usuarios un conjunto de herramientas de mejora del rendimiento en función de lo que ellos quieran conseguir para mantener el éxito empresarial. El modelo se revisa regularmente para incorporar ideas nuevas, conceptos y lecciones aprendidas. La última revisión se publicó en 2013.



Figura 7: Modelo EFQM

4.2.7 Gestión Por Procesos

La gestión por procesos o Business Process Management (BPM) es una forma de organización, diferente de la clásica organización funcional, en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes.

Principios de la gestión por procesos, el enfoque a procesos se fundamenta en:

- La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes
- El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana
- Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinares trabajando sobre el proceso
- Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como apocadores.
- Los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.
- Utilización de tecnología para eliminar actividades que no añaden valor.

Para llevar a cabo una gestión por procesos de manera general se debe de tener compromiso de la dirección, sensibilización y formación, identificación de procesos, clasificación, relaciones entre procesos, mapa de procesos, alinear la actividad de la estrategia, establecer en los procesos unos indicadores de resultados, realizar una experiencia piloto, implementar el ciclo PHVA para mantener resultados.

4.2.8 Gestión de Riesgos ISO 30001:2018

Es un estándar de origen internacional que ha sido desarrollado por ISO y que proporciona los principios y directrices para la gestión de riesgos. Al igual que el resto de las normas ISO, es aplicable a cualquier tipo de organización, independientemente del sector, tamaño o actividad que realice, se establecen disposiciones que ayudan al diseño, implementación, operación, mantenimiento y revisión de un sistema de gestión de riesgos basado en la mejora continua.

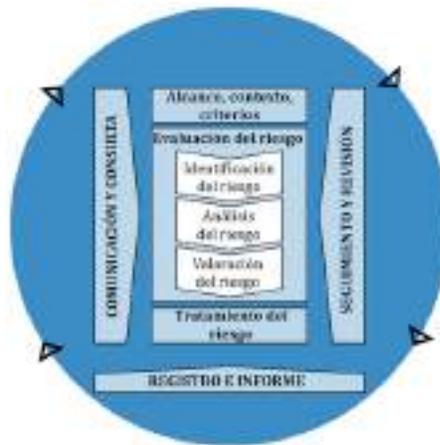


Figura 8: ISO 31000:2018 Fuente: ISO 31000:2018. www.iso.org

La norma ha traído cambios en su última versión que son:

4.2.8.1 Alta dirección y liderazgo

Se crea valor para utilizar la gestión de los riesgos como herramienta de seguimiento y control y como apoyo en la toma de decisiones, con objeto de reducir la incertidumbre frente al logro de los objetivos.

4.2.8.2 Principios de gestión de riesgos como elemento clave para el éxito en el diseño implementación operación mantenimiento y mejora del sistema de gestión

El sistema de gestión debe de ser integrado, estructurado, adaptable, inclusivo, dinámico y que responda a los cambios, mejor información disponible, factores humanos y culturales y mejora continua.

4.2.8.3 La integración de los riesgos en el marco de referencia

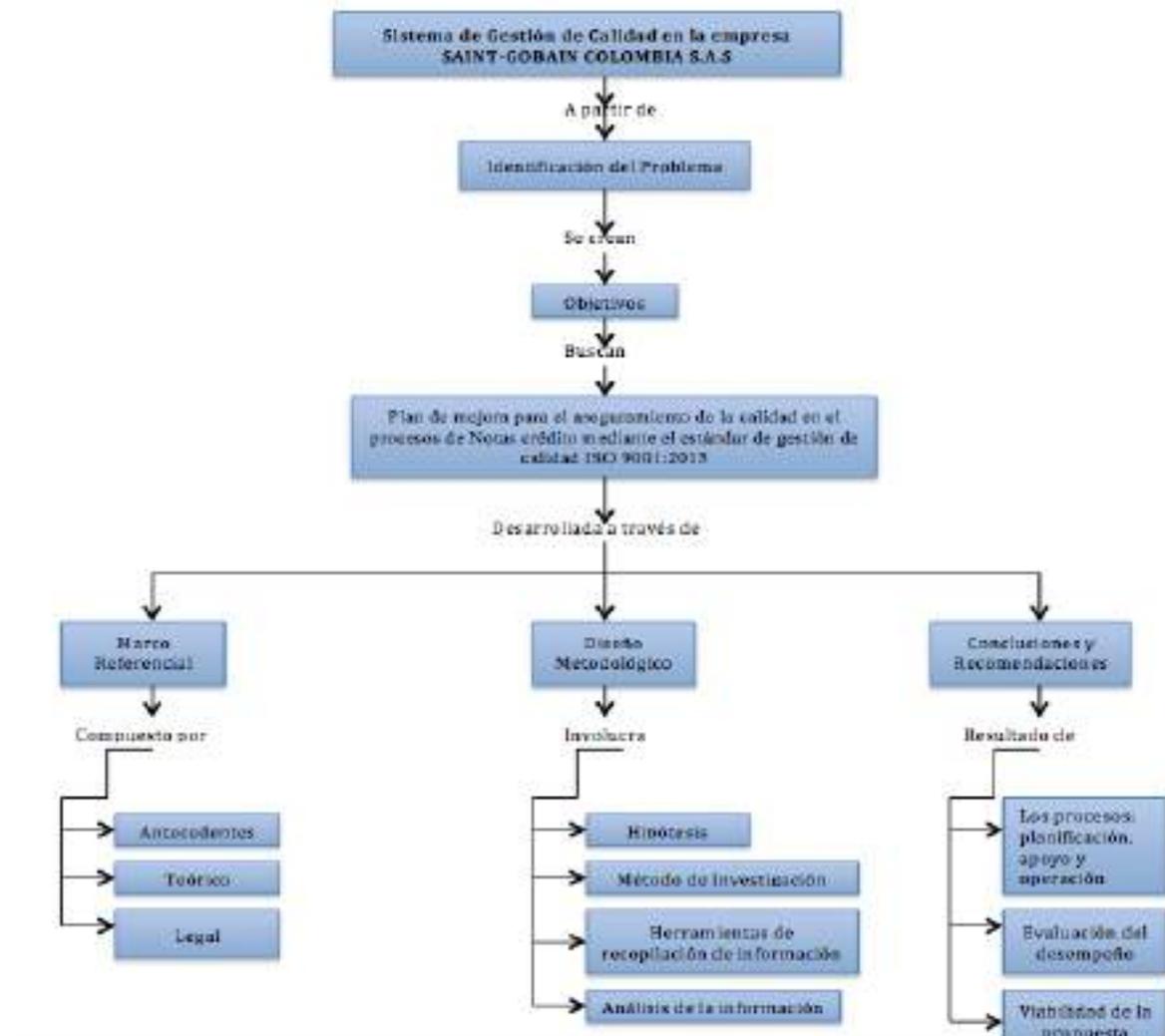
Ejerce con influencia la alta dirección y su manejo del liderazgo, así como el compromiso de las partes interesadas, se puede concluir que la alta dirección será la responsable de alinear la gestión de riesgos con la estrategia, objetivos y la cultura organizacional.

4.2.8.4 La naturaleza interactiva del riesgo

Los procesos interactivos en respuesta a los diversos cambios que nos presenta el entorno tanto interna como externa, la importancia de la comunicación y las consultas para que los riesgos sean entendidos y comprendidos la retroalimentación oportuna e información que ayuda en el proceso de toma de decisiones y resalta la importancia que a este respecto tiene la confidencialidad de la información y los derechos de privacidad de las personas.

4.3 Marco Conceptual

Un marco conceptual puede definirse como la representación esquemática de alguna información, en forma ordenada, sencilla y práctica. Un mapa conceptual es básicamente una serie de gráficos que enlazan ideas para poder ver su colocación jerárquica y sus consecuencias en forma visual. Ejemplode.com (2021).



Autor: Elaboración propia

Figura 9: Marco conceptual Saint Gobain Colombia S.A.S (2021)

Se puede evidenciar que el desarrollo del presente trabajo se realiza a través de la identificación de un problema, su análisis y el planteamiento de objetivos que a los que se darán cumplimiento por medio de la investigación de antecedentes y trabajos en los que se pueda soportar y tener un direccionamiento, además se recolecta información de la empresa, sus servicios, y el contexto actual en el que se encuentra relacionado a la Norma ISO 9001: versión 2015.

4.3.1 Mejora Continua.

Saint Gobain S.A.S Colombia, como organización pretende mejorar de forma continua de los estándares de calidad a través del desarrollo de nuevas tecnologías para superar las expectativas de los clientes, según la norma ISO9001:2015 se sugiere que la organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad.

4.3.2 Enfoque al cliente

Se sugiere que la organización enfoque sus actividades hacia la alta dirección para demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente asegurándose de que:

- a) Se determinan , se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables; ISO 9001:2015.

- b) Se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente.

- c) Se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente.

Recursos: Según las norma ISO 9001:2015

Generalidades: La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad. La organización debe considerar:

- a) Las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes.
- b) Qué se necesita obtener de los proveedores externos.

Personas: La organización debe determinar y proporcionar las personas necesarias para la implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad y para la operación y control de sus procesos.

Infraestructura: La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios. **NOTA** La infraestructura puede incluir:

- Edificios y servicios asociados
- Equipos, incluyendo hardware y software
- Recursos de transporte
- Tecnologías de la información y la comunicación

Toma de conciencia:

Saint Gobain S.A.S Colombia como organización se asegura de que las personas realicen el trabajo bajo el control de la empresa tomen conciencia de:

- La política de calidad
- Los objetivos de calidad permanentes

- Las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de calidad.

Análisis y Evaluación:

Saint-Gobain SAS como organización analiza y evalúa los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición. Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar:

- La conformidad de los productos y servicios.
- El grado de satisfacción del cliente.
- El desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad
- Si lo planificado se ha implementado de forma eficaz
- La eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades
- El desempeño de los proveedores externos
- La necesidad de mejoras en el sistema de gestión de la calidad

Auditoria Interna:

Saint Gobain como organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el sistema de gestión de la calidad es conforme con:

- Los requisitos propios de la organización para su sistema de gestión de la calidad
- Los requisitos de esta norma internacional
- Se implementa y mantiene eficazmente.

4.4 Marco Legal

A continuación se puede observar el normograma que contiene los requisitos legales que la empresa Saint-Gobain S.A.S tiene en cuenta para su funcionamiento

Matriz Legal	ISO 9001:2015	
	Proceso:	Gestión de Calidad
Nombre	Descripción	
Decreto 614 de 1984	Reporte accidentes trabajo, exámenes ocupacionales, divulgación riesgos, inspecciones. Salud Ocupacional.	
Decreto 1044 del 2003	Seguimiento al Sistema Financiero	
Decreto Reglamentario 1377 del 2013	Informa a colaboradores, clientes y proveedores, cuyos datos se encuentran en nuestras bases de datos, nuestra Política de Protección de Datos Personales.	
Ley 1480 de 2011	El consumidor pues solicitar la reversión del pago siempre y cuando haya sido víctima de fraude, cuando el producto entregado no sea igual al que solicitó o esté en malas condiciones y cuando el pago realizado concierne a una transacción que no realizó.	
Ley 38 de 1946	Para los efectos de la Ley 61 de 1939, se entiende como trabajadores de la construcción a toda persona que a jornal, sueldo, destajo por tarea, ejecute obras de movilización de tierra; extracción de piedras, arena y cal, colocación de puertas y ventanas	

Ley 1748 de 2014	Información transparente en cuanto a servicios financieros al consumidor
Ley 1341 de 2009	Ley de tecnologías de información y las comunicaciones
Ley 99 de 1993	Principios, derechos, deberes y respeto al medio ambiente, Transporte de mercancías peligrosas, plan de contingencias

Tabla: Marco legal Saint-Gobain Colombia (2021) Elaboración propia

PROCESO	SUBPROCESO	REQUISITOS ISO 9001	REQUISITOS ISO 14001	REQUISITO OHSAS 18001	DIRIGE	EJECUTA	VERIFICACION
D I R E C C I O N	Planificación del Sistema	5,1 - 5,3 - 6,1 - 6,2-6,3	4.1-4.2-4.3-5.2 - 5.3 - 6.1-6.2	4.1 - 4.2 - 4.3	Comité de Gerencia	Comité de Gerencia, Líderes del SIG	Auditor Interno Comité Paritario Salud Ocupacional
	Gestión de Recursos	7.1.2 - 7.1.6 - 7.2-7.3-7.4	7.1 - 7.2 - 7.3 - 7.4	4.4.1 - 4.4.2 - 4.4.3	Gerente de Recursos	Gerente de Recursos Humanos	Gerente General
	Gestión de Recursos de Infraestructura	7.1.3 - 7.1.4	7.1 - 8.2	4.4.1 - 4.4.7	Comité de Gerencia	Ingeniero de Mantenimiento, Coordinador SIG, Coordinador de Sistemas	Gerente Industrial Gerente Administrativo y Financiero
	Auditorías	9.1 - 9.2	9.1-9.2	4.5.1 - 4.5.2 -	Auditor Líder	Auditor Interno	Coordinador
	Revisión por la Dirección	9.3	9.3	4.6	Comité de Gerencia	Gerente General, Gerente Industrial	Comité de Gerencia
	Mejora	10.1 - 10.2 -	10.1 - 10.2 - 10.3	4.5.3	Responsable de	Gerente de Procesos	Gerente
	Gestión de Documentos	7.5	7.5	4.4.4 - 4.4.5 - 4.5.4	Coordinador SIG	Coordinador SIG	Auditor Interno
	Control de Dispositivos	7.1.5- 9.1	9.1	4.5.1	Coordinador SIG	Coordinador SIG	Auditor Interno
	Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	N/A	6.1.2-6.1.3- 6.1.4- 6.2	4.3.1 - 4.3.2 - 4.4.6	Gerente Industrial y Coordinador SIG	Coordinador SIG, Ingeniero EHS	Gerente General
	Medio Ambiente				Gerente Industrial y Coordinador SIG	Coordinador SIG, Ingeniero EHS, Practicante de Laboratorio	

M E R C A D E O Y V E N T A S	Ventas Nacionales	5.1.2 - 8.2 - 9.1.2	6.1.2-6.1.3	4.3.1. - 4.3.2	Gerente Comercial	Representante de Ventas - Gerente de Ventas Regional	Gerente Comercial
	Mercadeo				Gerente Comercial	Analista de Mercadeo, Promotor de ventas	Gerente Comercial
	Aplicación y Producto				Coordinador de Mercadeo	Ingeniero de Aplicación y de Producto, Coordinador SIG	Coordinador de Mercadeo
	Tratamiento de De	5.1.2 - 8.2 - 9.1.2	6.1.2-6.1.3- 9.3 -8.2	4.3.1 - 4.3.2 - 4.	Gerente Comercial	Ingeniero de Aplicación de Producto, Coordinador Administrativo de Ventas	Gerente Comercial
	Tramite de Pedidos				Ingeniero de Aplicación de Producto, Coordinador Administrativo de Ventas	Coordinador Administrativo de Ventas, Auxiliar Administrativo de Ventas, Auxiliar de Logística	Gerente Comercial
	Satisfaccion del Cliente				Gerente Comercial	Analista de Mercadeo, Ingeniero de Aplicación y de Producto, Coordinador Administrativo de Ventas	Gerente Comercial
P L A N I F I C A C I O N	Programa de Produccion	8.1	6.1.2-6.1.3- 8.1	4.3.1 - 4.3.1 - 4.4	Comité de Planeacion	Gerente Industrial, Coordinador	Comité de Planeacion
	Logistica	8.4.1 - 8.4.2- 8.4.3	8.1	4.4.6	Comité de Planeacion	Coordinador de Logistica	Comité de Planeacion
	Recepcion de Materia Prima	8.4.1 - 8.4.2- 8.5.1	8.1	4.4.6	Coordinador de Logistica	Responsable de Almacén de Materia Prima	Responsable de Laboratorio
F A B R I C A C I O D E S P A C H O	Fabricacion y Control de Calidad	7.1.3 -8.1-8.4- 8.5.1-8.5.2-8.6- 8.7-9.1	7.1 -8.1- 8.2 - 9.1 - 10.2	4.4.1 - 4.4.6 - 4.4.7 - 4.5.1 - 4.5.2 - 4.5.3	Ingeniero de Produccion	Asistente de Producción, Operadores de Máquinas, Analista de Laboratorio, Coordinador SIG	Gerente Industrial
	Almacenamiento, Facturacion y Entrega	8.5.3 - 8.5.4	7.4 - 7.5	4.4.3 - 4.4.6	Coordinador de Logistica	Jefe de Almacén, Analista de Logística, Auxiliar de Logística, Operadores de Almacén	Coordinador de Logistica
F I N A N C I E R A	Gestion Financiera	7.1 - 7.1.3 - 7.1	N/A	N/A	Gerente Administrativo y Financiero	Analista de Contabilidad, Asistente de Contabilidad, Auxiliar de Contabilidad Asistente de Tesorería Asistente de Cartera	Gerente Administrativo y Financiero

Tabla 2: Marco Legal Saint Gobain (2021) Autor: Elaboración propia

5. Marco Metodológico

5.1 Tipo de Investigación

Se emplea el tipo de estudio secuencial y de carácter mixto (cualitativo y cuantitativo), buscando una visión holística de la problemática, se hará uso de la investigación mixta, realizándose un levantamiento de la información a través de una revisión y observación de los procesos de la empresa, que contribuyó en la interpretación y análisis teórico desarrollados al respecto de la satisfacción laboral del cliente y su relación con la responsabilidad de la empresa frente a los requisitos de la norma NTC ISO 9001 versión 2015. (Sampieri, 2014). Esto proporcionará el diagnóstico que permitirá identificar la situación de la empresa, los cuales son de carácter cualitativo.

Por otro lado, el modelo se ha establecido considerando que los elementos que lo integran, se analizan cuantitativamente a través de mediciones relacionadas con los indicadores asociados con calidad y bienestar del cliente, se realizará una investigación proyectiva, según (Barrera, 2000). La cual consiste en “elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a una necesidad de tipo práctico con base en resultados de un proceso investigativo”, es decir pueden cuantificarse con el fin de generar resultados más confiables. Estos dos enfoques pueden actuar en este caso de manera complementaria, dando lugar a diferentes ópticas para abordar el problema y permitiendo determinar la existencia de una correspondencia o no, entre las variables cualitativas y cuantitativas.

5.2 Variables de investigación

- Variables Dependientes: Requisitos de la norma ISO9001:2015.
- Variable Independiente: Requisitos de norma colombiana (Decretos, leyes, normas circulares).
- Variables de control: Requisitos propios de las partes de interés (Cliente).

5.3 Hipótesis

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

“Los clientes solicitan productos o servicios, con ciertas características que satisfacen sus necesidades y expectativas, para el cumplimiento de estas la empresa debe velar porque su sistema de gestión de calidad sea una herramienta de control y ejecución de manera más eficiente, conllevando una mejora continua en el proceso de notas crédito en la empresa Saint Gobain Colombia S.A.S y tener altos estándares de calidad aumentando la satisfacción de los clientes y partes interesadas”.

5.4 Tamaño poblacional y muestra

La empresa cuenta con 10 sedes a nivel mundial, actualmente la única planta de producción está ubicada en la sede de la ciudad de Mosquera - Cundinamarca y tiene aproximadamente 240 colaboradores directos. Se identifica la muestra con la cual se trabajará, la cual representa el 60% de la población y está constituida por 160 colaboradores, quienes son los que influyen directamente en el proceso de notas crédito y están distribuidos en las siguientes áreas:

AREAS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO DE N.C EN SAINT GOBAIN COLOMBIA S.A.S		
Item	Área	Nº Colaboradores
1	Gerencia	1
2	Comercial	64
3	Facturación	15
4	Almacen - Despachos	30
5	Logística	35
6	Financiera	10
7	Soluciones al cliente	5
TOTAL		160

Tabla 3: Áreas que intervienen en el proceso de N.C en Saint Gobain Colombia S.A.S (2021)
Autor: Elaboración propia

5.2.5 Proceso Metodológico

Etapas	Objetivo específico	Metodología	Técnicas de recolección de datos
Situación actual de la empresa	Realizar un diagnóstico interno de la empresa Saint Gobain Colombia S.A.S., de acuerdo con las especificaciones de la norma ISO 9001:2015, mediante un estudio interno de la empresa.	Realización de entrevistas con personas que intervengan en el proceso de N.C en Saint Gobain Colombia S.A.S	Técnicas: entrevistas, observación, revisión documental. Instrumentos: Notas, grabadora, check list.
Planeación estratégica	Definir el direccionamiento estratégico de Saint Gobain Colombia S.A.S., de acuerdo al alcance establecido por su Gerencia General	Tener en cuenta: Procedimientos, manual de calidad, entrevistas a colaboradores	Técnicas: observación, revisión documental Instrumentos: notas
Procesos de la empresa	Estructurar de manera eficiente los procesos y actividades que se llevan a cabo dentro de Saint Gobain Colombia S.A.S. por medio de caracterizaciones del proceso misión de Notas Crédito.	Revisar enfoque funcional e integrar áreas a procesos.	Técnicas: entrevistas, observación, revisión documental. Instrumentos: notas, check list.
Herramienta de mejora	Definir herramienta de mejora continua	Articular estrategias procesos de control y estandarización de la gestión de Notas Crédito para asegurar el cumplimiento al cliente.	Técnica: Revisión documental de datos específicos Observación directa Instrumentos: Lista de verificación

Tabla 4: Proceso metodológico, etapas y técnicas de recolección de datos Saint Gobain Colombia S.A.S. (2021)

Autor: Elaboración propia

6. Resultados de la Investigación

6.1 Neuromarketing

El modelo de marketing utilizado en Saint Gobain Colombia según las características analizadas está desarrollado en el 3.0, este modelo genera estrategias en base al marketing centrado a los valores en conducta frente a las actividades que realiza la compañía para crear de un mundo, un mundo mejor. En donde enfoca sus esfuerzos en la realización de los productos con responsabilidad social y ambiental en otras características con la oportunidad de estar siempre a la vanguardia de la tecnología, con alto valor añadido y pensando en el bienestar de los

 Marketing 3.0 Saint Gobain Colombia S.A.S	
Características	Descripción
Marketing centrado en valores	Saint Gobain enfoca sus valores en los principios de conducta internos para lograr una excelente servicio a los clientes en sus necesidades del sector industrial, automotriz y de construcción. Entre otros. Los principios de conducta son: compromiso profesional, respeto por las personas, integridad, lealtad y solidaridad.
Crear un mundo mejor	Saint Gobain hacen del mundo un mejor hogar protegiendo nuestro planeta e inventar un futuro más sustentable y como estrategia con la cual se proyecta al futuro es la Estrategia del Hábitat sostenible, siendo negocios dirigidos y diseñados para generar un mundo mejor.
Ser humano integral con mente, corazón y espíritu	Para Saint Gobain es fundamental fabricar productos de alto valor añadido que satisfagan al máximo las necesidades de los clientes a través de la innovación continua.
Valor en el medio ambiente	Apoyo de la gestión activa de protección del medio ambiente a través de un modelo de sus instalaciones enfocada en obtener indicadores de rendimiento medioambiental, incentivando los comportamientos enfocados a la misma y reduciendo el consumo de agua en sus operaciones.
Medios interactivos	Presencia en redes sociales, expandir a nuevos mercados su propuesta de valor que es construir lugares que despierten sueños y aspiraciones, trabajando cada día para hacer del mundo un hogar más bello y sustentable.
Multidireccional	Esta inmerso en los medios interactivos teniendo la oportunidad de recibir buenos comentarios acerca de la campaña, gracias a su posicionamiento en el mercado y en la mente de los clientes.

clientes.

Tabla 5: Características del Marketing 3.0 en Saint Gobain Colombia S.A.S. Autoría propia (2021)

6.1.2 Filosofía de la Administración del Marketing

La administración del marketing se desarrolla a través de la interpretación e identificación de la empresa dentro de 5 conceptos: Producto, producción, ventas, mercadotecnia y mercadotecnia; dependiendo de las actividades que maneja esta y hacia qué están orientadas. La filosofía de Saint Gobain Colombia S.A.S está enfocada en consolidar su liderazgo en el mercado de Abrasivos de Colombia y Centro América a través de la excelencia en la calidad de sus productos y servicios. Para especificar esta filosofía primero se hizo un análisis de los 8 pilares del marketing:

6.1.3 Perfil de consumidor:

Para la empresa Saint Gobain Colombia S.A.S el perfil del cliente radica en personas y empresas con larga trayectoria en el sector de la construcción, industrial, automotriz entre otras, en la mayoría son lideradas por hombres de mentalidad de transformación en el cambio de la vida de las personas que buscan confort, seguridad y comodidad a través de las diferentes líneas de negocio.

6.1.4 8 P's que impactan en Saint Gobain Colombia S.A.S:

Producto: Saint Gobain Colombia S.A.S, presta 4 principales negocios tales como: Materiales innovadores, materiales de alto desempeño, productos para la construcción y distribución de materiales para construcción, diseñando así materiales y soluciones que tienen un impacto positivo tangible en la vida de las personas. La compañía presenta la oferta integral de portafolio con 4 marcas y 5 líneas de producto:

- Lijas
- Discos de corte

- Aglomerados
- Diamante y Maquinas y Súper-abrasivos

Precio: El precio se determina a partir de su estrategia definiendo así: Precio Mayorista Exclusivo o M.E que es el precio establecido para los clientes distribuidores siendo considerados como Cliente principal. También se establece el Precio de Venta al Público o PVP en donde se caracteriza por plasmar el precio establecido para venta al público en general.

Plaza: Es una empresa con mas de 350 años en el mercado, diversificando sus mercados en mas de 64 países. Saint-Gobain Abrasivos es una compañía global que tiene una presencia de 49 años en Colombia las marcas Carborundum, Norton, Clipper Y Winter le dan liderazgo a través de una oferta integral para los diferentes sectores industriales, Metalmecánico, Automotriz, Construcción, Madera, etc.

Promoción: Para este pilar, la compañía da a conocer sus productos de manera activa gracias al gran posicionamiento y reconocimiento que ha tenido a lo largo de estos años, también cuentan con el manejo de redes sociales y una pagina web en donde los clientes pueden visualizar sus productos, testimonios, noticias actualizadas y educativas, logrando informar, persuadir y haciendo llamado a la acción para su comercialización.

Personal: El personal en Saint Gobain Colombia S.A.S es el primer cliente porque son portadores de la imagen de la empresa, además el personal es altamente competente para desarrollar sus actividades en base a programas de formación y capacitaciones, cumpliendo con la gestión de estrategias para mantener un clima de organización favorable y agradable, cuidando de la salud y calidad de vida de los colaboradores gracias al desarrollo de diferentes actividades dinámicas.

Proceso: Para el desarrollo del servicio en Saint Gobain Colombia S.A.S se identifican cuatro procesos fundamentales: Estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación, cada uno de ellos es tenido en cuenta por el personal para el desarrollo de los procesos y cumplimiento de los estándares de calidad para lograr un fin común; la satisfacción total de los clientes

Presencia: Saint Gobain Colombia se establece desde 1974 perteneciendo al Polo de Materiales Innovadores. Actualmente provee a nivel nacional y andino productos de las siguientes divisiones:

- Vidrio Andino: Vidrio flotado
- Norton y Carborundum: Abrasivos
- PAM: Canalización
- FiberGlass – Isover: Productos de aislamiento
- Weber: Morteros
- Plásticos de alto desempeño

Productividad: Para Saint Gobain Colombia S.A.S es importante resaltar sus competencias y habilidades para el desarrollo de las diferentes actividades teniendo en cuenta 3 principales focos:

- La Gerencia- Éxito: Es el desempeño enfocada en el cliente, en los resultados y la iniciativa y toma de riesgos.
- El Comportamiento- Talento: Se refiere a la calidad de personas que desarrollan habilidades y buen manejo de redes sociales, la buena comunicación y trabajo en equipo, mentalidad abierta y sensibilidad hacia las diferencias, la escucha activa y la continua comunicación.
- La Visión-Influencia: Se refiere al liderazgo para la administración del cambio, la constante innovación junto a una visión y estrategia.

6.2 Diseño y Gestión por Procesos

Este apartado se centra en la definición de un enfoque basado en procesos que le permita a la empresa Saint Gobain Colombia S.A.S determinar de una manera técnica su funcionamiento interno y su relación con los Stakeholders. La importancia de este estudio se fundamenta en la búsqueda del mejoramiento continuo de la organización por medio de la identificación de necesidades específicas que se puedan traducir en estrategias o planes para generar soluciones eficaces y racionales dentro del marco normativo colombiano e internacional.

La adopción de un enfoque basado en procesos facilitará la fijación de un sistema de gestión de la calidad, si bien, la normatividad aplicable a estas actividades es la ISO 9001, también puede resultar útil el uso de herramientas como los modelos de gestión de la calidad, se puede mencionar el modelo EFQM - Fundación Europea para la Gestión de la Calidad– y el Iberoamericano para la excelencia cuyos principios son similares y están encaminados con los requerimientos de la Familia ISO.

A manera de síntesis, el modelo EFQM surgido en la década de 1980, es una metodología que sirve “como vía para la autoevaluación y la determinación de los procesos de mejora continua en entornos empresariales tanto privados como públicos” (EFQM.es, 2019). Mientras que el modelo iberoamericano para la excelencia desarrollado en 1999 “es la evaluación de la gestión de las organizaciones, identificando sus puntos fuertes y áreas de mejoras que sirvan para establecer planes de progreso y también sirva como información para el desarrollo y la planificación estratégica” (fundibeq.org, 2019).

Dichos modelos son aceptados por la norma ISO 9001 al ser de utilidad para conseguir eficacia y calidad en los procesos y lograr de cierto modo que las empresas tengan conciencia de las actividades que realizan, comprobando si los resultados que se esperan guardan coherencia con la misión, visión y objetivos, igualmente, estas herramientas contribuyen en al reconocimiento de las áreas o departamentos que intervienen en todas las actividades propias del objeto social de la compañía.

El presente trabajo integrador se basa en una síntesis y aplicación de elementos de la familia de normas ISO 9000 -Que menciona el vocabulario y los principios de la gestión de calidad- así como el marco normativo ISO 9001:2015 -En el cual se establecen los criterios para lograr una certificación en calidad con base a la satisfacción del cliente y los Stakeholders- que serán indispensables para definir los procesos de la organización. Semánticamente hablando, la norma

ISO 9001: en su sección 0.3 define el enfoque por procesos como un método para “desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente” (ISO 9001, 2015).

Para realizar un enfoque por procesos es conveniente caracterizar las actividades que se realizan al interior de la empresa, definiéndose de forma clara y relacionándolas al principio de “organización como sistema abierto” con entradas, procesos, salidas e involucrados, con esto se podrá hacer un seguimiento y medición mediante indicadores para gestionar el desempeño deseado, asimismo se podrá graficar la información por medio de un mapa que muestre el desarrollo

ordenado de dichas actividades hasta el momento que llegue al cliente.

De esta forma, la norma anteriormente citada menciona en su apartado 4.4 los requisitos específicos esenciales para la adopción de un mapa de procesos, estas exigencias incluyen.

- Determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos;
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos;
- Determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las
- Mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse
- De la operación eficaz y el control de estos procesos;
- Determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su
- Disponibilidad
- Asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos
- Abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del apartado

6.1

- Evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos
- Mejorar los procesos y el sistema de gestión de la calidad (ISO 9001, 2015)

Por otra parte, teniendo presente marco de ISO 9001:2015, cabe mencionar el concepto de Edward Deming sobre el ciclo de mejoramiento continuo conocido también como PHVA el cual se complementa intrínsecamente con lo requerido por la norma en su versión del 2015, en este caso, y como se aclaró en el marco teórico, esta herramienta es de gran utilidad para ejercer el cumplimiento de los estándares de la calidad total, optimizando los procesos para reducir errores, costos inicuos y lograr la excelencia por medio de ventajas competitivas que aprovechen al máximo las oportunidades del entorno.

De acuerdo con el portal ISOTOOLS.com, en esta versión 2015 de la norma ISO 9001, el ciclo PHVA se enmarca en el numeral 0.3 del enfoque basado en procesos, igualmente, se relaciona cada etapa -Planear, Hacer, Verificar y Actuar- con un capítulo de la norma. El esquema que trae la norma (Isotools, 2017).



Figura 9: Ciclo PHVA de Deming en relación a la Norma ISO 9001:2015. *Autoría propia (2021)*

6.3 Mapa de procesos y caracterizaciones

Para dar forma a la caracterización de los procesos y sintetizarlos de manera ordenada es indispensable la elaboración de un mapa de procesos en el cual se evidencie de manera sistemática las actividades dentro de la empresa, el portal ISOTOOLS (2017) enfatiza en que: El objetivo con el que ha de contar cualquier mapa de procesos ISO 9001 es ofrecer al cliente o usuario aquel servicio correcto que cubra sus necesidades.

Este servicio debe de satisfacer las expectativas del cliente o usuario con el mayor grado de rendimiento en costo, servicio y calidad. Cuando hablamos de procedimiento estamos haciendo referencia a la forma específica de realizar un proceso o una parte de este. Planear • 4) Contexto de la organización • 5) Liderazgo • 6) Planificación Hacer • 7) Apoyo • 8) Operación Verificar • 9) Evaluación de desempeño Actuar • 10) Mejora 59 Del mismo modo, y de acuerdo con un artículo publicado por la universidad ESAN de Lima Perú, los mapas de procesos representan de manera gráfica la relación existente entre las actividades de la empresa y sus grupos de interés, ordenando los elementos de la organización desde su entrada hasta su salida, existen procesos de carácter estratégico, misional y de apoyo en los que está involucrada la jerarquía organizacional de la empresa.

6.3.1 Nivel estratégico.

Este nivel abarca los procesos que se enfocan en la planificación y dirección para el adecuado funcionamiento de los demás procesos que integran la organización. De allí se desembocan los objetivos estratégicos de cada proceso, en aras del cumplimiento de la planeación estratégica (misión, visión, objetivos, políticas) realizada por los procesos estratégicos. En Saint Gobain Colombia S.A.S es una empresa multinacional que se determine por la buena dirección desde la alta gerencia, denominado Proceso Gerencial y Sistema Integrado de Gestión HQES que tiene interacción de información con todos los demás procesos de la organización identificados.

6.3.2 Nivel misional.

Este nivel abarca los procesos que se enfocan en el desarrollo de las actividades que conllevan a las actividades comerciales como lo son las Ventas y Mercadeo, planificación del producto y su respectiva fabricación y despacho. En Saint Gobain Colombia S.A.S, se identifican 3 procesos misionales, por medio de los cuales la empresa cumple con su objeto empresarial y social.

6.3.3 Nivel de apoyo.

Este nivel abarca los procesos que son transversales dentro de una organización debido a que dan soporte a todos los procesos estratégicos y misionales sin ser parte de estos. En Saint Gobain Colombia S.A.S, se identifican 3 procesos de apoyo que son alimentados de información sobre Gestión de RR.HH, Gestión Financiera y Gestión de Interacción, con funciones por los procesos estratégicos y misionales y de igual forma retroalimentan a las mismas.

6.3.4 Nivel de Evaluación.

Este nivel abarca los procesos que son resultado de la buena ejecución de los procesos internos y externos en la organización para determinar y evaluar el desempeño a través de diferentes indicadores y actividades relacionadas en cada área de la empresa, tales como: Control interno y auditorías.

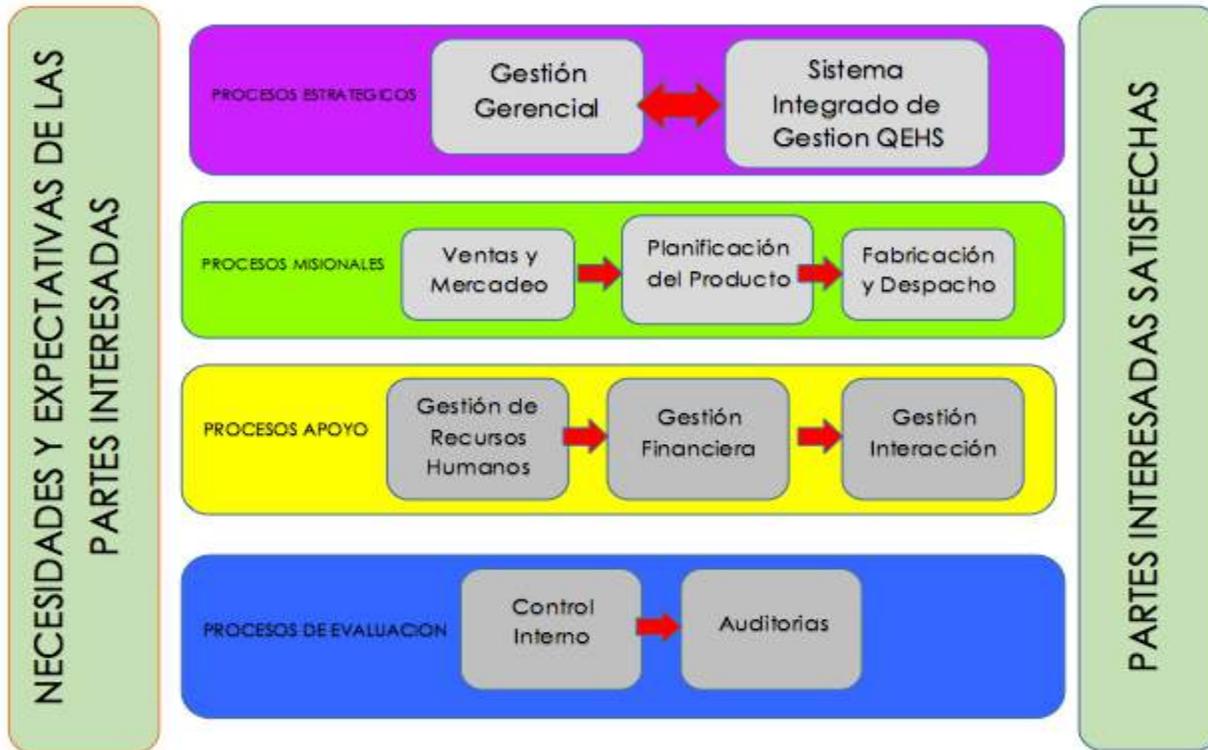


Tabla 5: Mapa de procesos Saint Gobain Colombia S.A.S, Autoría propia (2021)

Fuente: Elaboración propia.

6.4 Caracterización de Procesos

En el presente trabajo integrador se conjugaron los requisitos identificados por la Norma ISO 9001:2015 para la elaboración de las caracterizaciones de los procesos de una organización, es decir, se tuvo en cuenta los 3 enfoques mencionados: 1. Ciclo PHVA 2. Enfoque a procesos y 3. Pensamiento basado en riesgos.

A partir del análisis se determina que la caracterización de un proceso basado en la aplicación de estos enfoques permite documentar los objetivos, recursos, condiciones y actividades de cada proceso que conforma la organización, identificándose como un sistema abierto que cuenta con entradas y salidas. Puntualmente hablando, los procesos identificados se caracterizaron mediante una figura que define las generalidades de cada actividad realizada

A continuación se determinan detalladamente las 5 caracterización de procesos correspondientes a la organización Saint Gobain Colombia S.A.S visualizados en:

6.4.1 Caracterización del proceso estratégico

TIPO DE PROCESO	Estratégico	x	Misional		Apoyo	Seguimiento y Control
Responsable	Gerencia general					
Objetivo	Planear, dirigir y controlar estratégicamente la empresa, garantizando el suministro necesario de recursos para su operación, asegurando el mejoramiento de su eficacia posicionamiento y crecimiento					
Alcance	Este proceso aplica para todas las áreas de la organización Saint Gobain Colombia S.A.S					

ENTRADAS			Actividades	SALIDAS		
Proveedor		Insumos		Servicios y/o Productos	Parte Interesada Interna	Parte Interesada
Interno	Externo					
PLANEAR						
Gestión Gerencial		Direccionamiento estratégico	Plantear las directrices para la empresa en cuanto al desarrollo de la actividad comercial.	Plan de acción	Lideres de proceso	
Gestión Gerencial	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Necesidades de los clientes Políticas Recursos financieros Lineamientos comerciales Todos los Procesos. cronograma y Programa Anual de Auditorías Internas. 	Plan estratégico para alcanzar el cumplimiento del presupuesto mensual establecido a través de un cronograma de actividades	<ul style="list-style-type: none"> Informe de Gestión del área comercial mensual Actas de reuniones. Informe de auditorías internas y externas trimestral 	Lideres de proceso	
Personal Interno		Solicitudes varias de los colaboradores	Conocer solicitudes del personal, a fin de mejorar la organización	Plan de motivación, incentivos y otros	Toda la organización	
HACER						
	Proveedores	Cotizaciones	Determinar los proveedores con los que se va a concretar los procesos de Importación y Exportación	Plan de compras	Todos los procesos	
Todos los procesos		Informes de gestión	Revisar el trámite de gestión de pedidos corresponde a la mercancía proyectada	Mejora continua del proceso	Todos los procesos	
Gestión Financiera		Informes de pagos y gastos	Aprobaciones de compras o pagos	Programación de pagos a proveedores	Gestión Financiera Gestión de Almacén	
VERIFICAR						
Gestión Jurídico			Validar las - Ordenes de servicio/ordenes de gasto/registro de contratos	Planes de acción para el cumplimiento de	Lideres de proceso	
Gestión HSEQ		Políticas, objetivos y metas	Revisión y actualización de políticas, objetivos y metas	Mejora de las directrices de la compañía	Toda la organización	
Proceso de Ventas y mercadeo		Resultados de las ventas mensuales	Seguimiento del cumplimiento del presupuesto anual de la organización	Plan de acción oportuno para el cumplimiento del presupuesto	Comerciales	Clientes
ACTUAR						
Lideres de proceso		Reporte Cumplimiento de los planes de acción	Brindar recursos y apoyo a todas las unidades que lo necesiten para que logren ejecutar a cabalidad los planes de acción.	Plan de acción cumplido completamente	Lideres de proceso	
Lideres de proceso		Resultado de indicadores	Velar por el cumplimiento de Políticas, Misión, Visión,	Cumplimiento de los lineamientos de	Toda la organización	
Cliente		Resultados de la encuesta de satisfacción	Analizar resultados de las encuestas de satisfacción de los clientes	Planes de acción	Toda la organización	
REQUISITOS LEGALES Y NORMATIVOS APLICABLES			REQUISITOS DE LOS SERVICIOS Y/O PRODUCTOS	REQUISITOS DE LAS PARTES INTERESADAS		
Ver Matriz Legal / ISO 9001:2015 / ISO 14001:2015			Anexo. Listado de precios (Material, pulgada, milímetro etc)	Productos terminados en excelentes condiciones		
GESTION DEL RIESGO Ver Matriz de Riesgos			INDICADORES	RECURSOS		
Pérdidas de información o económicas			Captación de prospectos	Humanos: Asegurar a nivel interno el buen uso de la información, monitoreo y seguridad de los procesos		
Actos de Terrorismos			Presupuesto cumplido	Técnicos: privacidad y seguridad de las bases de datos e información		
Incumplimientos legales y/o regulatorios			Pérdidas y Ganancias	Financieros: Buenas relaciones con entidades financieras		
				Infraestructura: Disponibilidad de recursos que permitan la conectividad		

Fuente: Elaboración propia.

6.4.2 Caracterización del proceso misional

TIPO DE PROCESO	Estratégico	Misional	x	Apoyo	Seguimiento y Control	
Responsable	Gerente Comercial y de Mercadeo					
Objetivo	Identificar las necesidades de los clientes y ofrecerles productos que cumplan con sus expectativas, a través de un plan de Mercadeo.					
Alcance	Este proceso aplica para todas las áreas de la organización.					
ENTRADAS			SALIDAS			
Proveedor		Insumos	Actividades	Servicios y/o Productos	Parte Interesada Interna	Parte Interesada Externa
Interno	Externo					
PLANEAR						
Todos los procesos	Cientes	<ul style="list-style-type: none"> Necesidades de los clientes Estudio de mercado <ul style="list-style-type: none"> Políticas Recursos financieros Lineamientos 	Elaborar el plan de Mercadeo .	Informes de gestión basados en el plan de Mercadeo	Todos los procesos	Cientes
Gestión Gerencial		Presupuesto mensual de la organización	Planear y gestionar los procedimientos para el cumplimiento del presupuesto mensual.	Informe de Gestión del área comercial mensual	Gestión comercial	Cientes
Gestión Gerencial		Cronograma de planeación de actividades	Planear y formular los proyectos para las nuevas captaciones de clientes, a través de la promoción y publicidad.	Posicionamiento la buena imagen de la empresa en los clientes	Gestión Mercadeo	Cientes
HACER						
Gestión Gerencial		Plan de acción	Implementar directrices y disposiciones en el proceso gestión comercial y de mercadeo.	Mejora continua del proceso	Gestión comercial	Cientes
Gestión Gerencial		Presupuesto mensual de la organización	Dirigir la promoción y venta de los productos y servicios del portafolio de la organización.	Informe de Gestión del área comercial mensual	Gestión comercial	
	<ul style="list-style-type: none"> Cientes Prospectos 	base de datos de los Clientes, Información del mercado, Portafolio actual de productos y servicios, Necesidades y	Asesorar el diseño e implementar metodológica de investigación de Mercados que permitan diagnosticar y sustentar planes, programas y proyectos de mercadeo que se puedan ejecutar a corto y mediano plazo en la organización.	Informe de proyección del área de mercadeo	Gestión comercial	<ul style="list-style-type: none"> Cientes Prospectos
VERIFICAR						
Gestión Comercial		Informe de Gestión del área comercial mensual	Recopilar de datos y procesamiento de indicadores de gestión relacionados con el proceso, calificarlos de acuerdo a la Gestión realizada comparándolo con las metas establecidas.	Mejora continua del proceso	Gestión Gerencial	
Gestión Comercial		Informe de proyección del área de mercadeo	Elaborar y analizar indicadores de Gestión del cumplimiento del presupuesto asignado a la oficina Comercial y de Mercadeo	Informe de proyección del área de mercadeo	Gestión Gerencial	
Gestión Gerencial		Cronograma de planeación de actividades	Validar el cumplimiento de las proyecciones de captación de clientes	Posicionamiento la buena imagen de la empresa en los clientes	Gestión Gerencial	
ACTUAR						
Gestión Comercial		Informe de Gestión del área comercial mensual	Documentar acciones correctivas y preventivas tendientes a mejorar el desempeño del proceso comercial y de Mercadeo.	Mejora de las directrices de la compañía	Gerencia General	
Gestión Comercial		Solicitudes de soluciones al cliente	Elaborar, presentar y sustentar informes de gestión oportunos y ejercer el control interno de la Oficina Asesora Comercial.	Informe de Gestión del área comercial mensual	Gerencia General	
Gestión Comercial Gestión Financiera		Inspecciones preoperacionales y operacionales	Tomar las acciones ante eventos que generen PQR o Notas credito como lo son: como demoras, faltantes de producto y desviaciones.	Informe de proyección del área de mercadeo	Gerencia General	Cientes
REQUISITOS LEGALES		REQUISITOS DE LOS SERVICIOS Y/O PRODUCTOS		REQUISITOS DE LAS PARTES INTERESADAS		
Ver Matriz Legal / ISO 9001:2015 / ISO 14001:2015		Productos con Anomalías / No conformidad		requisito de los clientes: garantías, productos en excelentes condiciones, servicio post venta		
GESTION DEL RIESGO		INDICADORES		RECURSOS		
No Garantía de los productos		Retorno de la inversión por campañas publicitarias		Humanos: Asegurar los buenos procesos en la fabricación del producto / Satisfacción de los empleados / Constante capacitación / Buenas relaciones interpersonales / Excelente Comunicación		
Inadecuada presentación y diseño		Numero de clientes potenciales y prospectos		Técnicos: Garantizar el buen manejo de las herramientas para fabricar los productos cumpliendo con los protocolos de bioseguridad / Mejora continua para mantener buenas relaciones con los clientes		
Productos en malas condiciones		Ventas realizadas mensuales		Financieros: Optimizar los recursos financieros, cumplir con los presupuestos para las campañas y demás costos para la fabricación y comercialización del producto		

Fuente: Elaboración propia.

6.4.3 Caracterización del proceso de apoyo.

TIPO DE PROCESO	Estratégico	Misional	Apoyo	X	Seguimiento y Control
Responsable	Gerencia de Supply Chain				
Objetivo	Garantizar el suministro oportuno de la materia prima, insumos y productos terminados necesarios para el desarrollo de la actividad de la empresa, a través de la gestión de proveedores calificados, verificando el cumplimiento de los estándares de calidad requeridos y cuidando el buen uso de los recursos económicos de la empresa.				
Alcance	Este proceso aplica para el proceso de Gestión de planificación del producto y fabricación y despachos.				

ENTRADAS			Actividades	SALIDAS		
Proveedor		Insumos		Servicios y/o Productos	Parte Interesada Interna	Parte Interesada
Interno	Externo					
PLANEAR						
Gestión Jurídica	Entes Gubernamentales Organismos de regulación, control y vigilancia	Normatividad externa e interna que regula el proceso.	Identificar la normatividad aplicable, Legalización de contrato, Gestión de Polizas, Requisitos	Políticas, directrices y estrategias para fortalecer la gestión del proceso	Todos los Procesos.	Entes Gubernamentales Organismos de regulación, control y vigilancia
Gestión Comercial		Forecast	Plan estratégico para alcanzar el cumplimiento del programa de importaciones establecido a través de un cronograma de actividades.	Plan de acción	Gestión Gerencial	
Gestión Planificación de producto Gestión Fabricación y despacho		Inventario de mercancía	Solicitar el Plan de Infraestructura Física y Transporte para la importación y exportación de mercancías.	• Informe de Gestión del área de interacción	Líderes de proceso	
HACER						
Gestión Planificación de producto		Informes de actividades	Solicitud del informes de Disponibilidad de mercancía y materiales.	Recursos para la ejecución de actividades	Todos los procesos	
Todos los procesos		Informes de gestión de despachos	Revisar resultados de la gestión de los procesos y tomar decisiones para la mejora continua	Mejora continua del proceso	Todos los procesos	
Gestión de Fabricación y Despachos		Informes de gestión de despachos	Entrega de información para cargue y descargue, Desplazamiento al sitio de carga y descargue, Elaboración manifiesto de carga.	Gestión Entrega de soportes de carga	Gestión de Fabricación y Despachos	
VERIFICAR						
Líderes de proceso		Informes de actividades	Evaluar si lo planteado en los planes de acción se ha cumplido y si hay mejoras en los procesos. Reportar las novedades presentadas en el proceso de importación y exportación de mercancía en Zona Franca	Planes de acción para el cumplimiento de	Líderes de proceso	
Gestión de Fabricación y Despachos		Informes de gestión Supply Chain	Verificar la eficacia de los controles establecidos para el cumplimiento de la seguridad física y control de pérdidas	Control diario de transporte por marítimo y aéreo acerca de las novedades o Acciones	Gestión Gerencial	
Gestión de Fabricación y Despachos		Informe de desbalances (Pérdida de producto) o análisis desviaciones			Gestión Gerencial	
ACTUAR						
Líderes de proceso		Reporte Cumplimiento de los planes de acción	Brindar recursos y apoyo a todos las unidades que lo necesiten para que logren ejecutar a cabalidad los planes de acción.	Plan de acción cumplido completamente	Líderes de proceso	
Gestión de Fabricación y Despachos		Resultados del desempeño del proceso	Tomar las acciones ante eventos no normales como demoras, faltantes de producto y desviaciones que afecten la operación de la organización	Implementación, seguimiento y cierre de acciones y planes de acción	Gestión Gerencial	
Control interno		Instrumentos para la identificación	Identificación y valoración de riesgos	Mapa de riesgos del proceso	Control interno Gestión de SIG	
REQUISITOS LEGALES			REQUISITOS DE LOS SERVICIOS Y/O PRODUCTOS	REQUISITOS DE LAS PARTES INTERESADAS		
Ver Matriz Legal / ISO 9001:2015 / ISO 14001:2015			Devolución de los productos	procesos: Tasa de entregas del proveedor con cero defectos / Compras: Ahorro total de costes		
GESTION DEL RIESGO			INDICADORES	RECURSOS		
Riesgos operacionales			Tiempo de entrega del pedido	Humanos: El personal de logística debe cumplir con los procesos operacionales		
Riesgos en la cadena de suministro			Percepción de los clientes frente al producto recibido	Técnicos: Garantizar el suministro oportuno de la materia prima, insumos y productos terminados necesarios para el desarrollo de la actividad de la empresa		
Estrechar vínculos con los proveedores			Costos de Transporte	Financieros: Minimizar los costos de envío para evitar inspecciones		
				Infraestructura: Instalaciones adecuadamente dotadas con seguridad		

Fuente: Elaboración propia.

6.4.4 Caracterización del proceso de apoyo.

Proceso de Caracterización					
TIPO DE PROCESO	Estratégico	Misional	Apoyo	X	Seguimiento y Control
Responsable	Gerente de Recursos Humanos				
Objetivo	Planear, organizar, ejecutar y controlar las acciones que promuevan la misión y visión de la organización para contribuir al desarrollo del talento humano, al bienestar y mejoramiento de las competencias laborales, siempre en pro de la mejora continua a nivel interno de personal.				
Alcance	Se aplica mediante el proceso de gestión de calidad para conocer la estructura organizacional y demás actividades que competen al personal en pro de la mejora continua.				

ENTRADAS			SALIDAS			
Proveedor		Insumos	Actividades	Servicios y/o Productos	Parte Interesada Interna	Parte Interesada
Interno	Externo					
PLANEAR						
Direccionamiento estratégico		Normatividad aplicable	Dar a conocer la política de calidad e integridad	Política de integridad	Todos los procesos	
Direccionamiento estratégico		Normatividad aplicable	Identificar y analizar los factores que afectan el bienestar (clima organizacional) y el desarrollo de los funcionarios	Programa de Formación y Capacitación / Gestión de clima organizacional	Todos los procesos	
Evaluación de la gestión		-	Coordinar la evaluación de desempeño de los funcionarios	-	-	
HACER						
Gestión Gerencial		Bienes y servicios	Ejecutar las actividades de inducción, capacitación, bienestar y responsabilidad social.	Programa de Formación y Capacitación	Todos los procesos	clientes
Todos los procesos		Directrices estratégicas	Establecer los roles, responsabilidades, competencias y funciones de los cargos	Manual de Funciones y perfiles de cargo	Todos los procesos	
Gestión RR.HH		Hojas de vida y soportes	Realizar la evaluación de competencias y desarrollo de personal y analizar la información	Evaluación de competencias	Sistema de Seguridad Social.	
VERIFICAR						
Entes de control		Información general de la organización	Verificar la correcta ejecución de las actividades de inducción, capacitación	Condiciones adecuadas para su desarrollo	Entes de control.	Clientes
Todos los procesos		Directrices estratégicas	Evaluar la necesidad de actualizar los roles, responsabilidades, competencias y funciones de los cargos	Presentación corporativa Inducción	Personal de la empresa	
Gestión RR.HH		Directrices estratégicas	Hacer seguimiento a la ejecución del programa de inducción y reincorporación para evaluar su eficacia	Presentación corporativa Inducción	Personal de la empresa	
ACTUAR						
Gestión RR.HH		Organigrama	Validación de la información que reposa en las hojas de vida y verificar requisitos para dicho cargo	Personal / Sistema de Seguridad Social	Todos los procesos	
Gestión RR.HH		Fondo de cesantías	Ajustar plan de capacitación, bienestar e incentivos	Personal capacitado	Todos los procesos	
Gestión Administrativa		Entes de control	Dar trámite a todas las situaciones administrativas que se presenten	Entes de control	Área Administrativa y RR.HH	
REQUISITOS LEGALES		REQUISITOS DE LOS SERVICIOS Y/O PRODUCTOS		REQUISITOS DE LAS PARTES INTERESADAS		
Ver Matriz Legal / ISO 9001:2015 / ISO 14001:2015		Ausencias y permisos		* Cumplimiento en el trámite de incapacidades y licencias de maternidad * Elaboración Acuerdos de Gestión		
GESTIÓN DEL RIESGO		INDICADORES		REQUISITOS APLICABLES y Norma ISO		
Matriz de Riesgos y Oportunidades		Verificación de las hojas de vida		1. Talento humano 2. Integridad 3. Gestión del conocimiento y la innovación	7.1.6 , 7.1.2 ,	
Plan de mejoramiento por procesos		Manejo de las incapacidades reportadas a las EPS		4.1. 4.2	7.3 , 7.4, 7.5.3	
Gestión de Ambiente Organizacional		Tiempos en solución de trámites administrativos		7.1.2 , 7.1.4	7.5. 3.2	

RECURSOS			
Humanos	Tecnológicos	Financieros	Infraestructura
Personal asignado en las diferentes áreas dentro de la organización para cumplir sus actividades según su rol dentro de la misma	Infraestructura tecnológica: internet, computadores, portátiles, impresoras, insumos (papelería, muebles, archivadores) teléfonos, medios y equipos audiovisuales	Capital de trabajo de la organización. Paquete contable	Equipos de cómputo, software, intranet, internet, redes sociales, página web, telefonía

Fuente: Elaboración propia.

6.4.5 Caracterización del proceso de evaluación

Proceso de Caracterización				
TIPO DE PROCESO	Estratégico	Misional	Apoyo	Seguimiento y Control <input checked="" type="checkbox"/>
Responsable	Coordinador de Control Interno			
Objetivo	Identificar mediante aquellos procesos necesarios la medición y recopilación de datos destinados a realizar el análisis del desempeño y la mejora continua de la eficacia y la eficiencia.			
Alcance	Este proceso aplica para el proceso de gestión de calidad en control, evaluación y seguimiento de los procesos dando cumplimiento al análisis del desempeño y la mejora continua.			

ENTRADAS			Actividades	SALIDAS		
Proveedor		Insumos		Servicios y/o Productos	Parte Interesada Interna	Parte Interesada Externa
Interno	Externo					
PLANEAR						
Proceso Gestion Humana	Todos los procesos	Asignación de funcionarios competentes *Plan de capacitación e inducción	Formular actividades estratégicas e indicadores del proceso	Plan de acción del proceso	Proceso de evaluación y control	
Cliente Interno		Manual de procesos y procedimientos	Identificación de las actividades vinculadas a la realización de operaciones	Listas de chequeo *Actas de reuniones * Evaluación de desempeño	Líderes de proceso	
Procesos de SGC		Procedimientos de los procesos de SGC *Normas internas y externas	Elaborar programas de Auditorías	Programas de Auditoría	Proceso de evaluación y control	
HACER						
Gestión Administrativa		Recepción de documentos	Asegurar la documentación y registros del SGC	Informe de resultados de auditoría interna y externa	Todos los procesos	
Todos los procesos		Informe Plan de Acción Anual	recopilar y analizar información de la percepción del cliente *Realizar seguimiento y control a la atención de las Quejas, Sugerencias y Felicitaciones	Resultado de Evaluación satisfacción del cliente - tratamiento al servicio No conforme	Cientes - Marketing	Cientes
Gestión HSEQ		Informe de SGC	Realizar seguimiento a la toma de acciones y plan de mejoramiento entorno al aseguramiento de calidad y análisis de indicadores	Informe de mejora continua *Informe de resultados por indicadores	Gestión Financiera	
VERIFICAR						
Gestión Administrativa		Informe de evaluación y control	Efectuar el seguimiento a los procesos	Comprensión de métodos del trabajo y objetivos de los procesos	Toda la organización	
Ventas y Mercadeo	Cientes	Gestión comercial	Velar por cumplimiento en la satisfacción del cliente frente al servicio recibido , validando la calificación de la misma	Resultados de investigación de mercados	Toda la organización	Cientes
Gestión HSEQ		Informe de Indicadores de procesos	Análisis de cuadro de indicadores	Informe de seguimiento al comportamiento de los indicadores	Toda la organización	
ACTUAR						
		Desarrollo de matrices	Elaborar propuestas de mejora frente a los procesos	Acciones correctivas	Líderes de proceso	
Ventas y Mercadeo	clientes	Desarrollo de matrices	Aplicar las mejoras a las quejas atendidas por los clientes	Acciones preventivas	Líderes de proceso	
Control interno		Desarrollo de matrices	Identificar los resultados de Auditorías frente a los indicadores	Acciones de mantenimiento	Líderes de proceso	
REQUISITOS LEGALES			REQUISITOS DE LOS SERVICIOS Y/O PRODUCTOS	REQUISITOS DE LAS PARTES INTERESADAS		
Ver Matriz Legal / ISO 9001:2015 / ISO 14001:2015			Seguimiento y evaluación de desempeño laboral en cada área	Requisitos del personal: * Incentivos por cumplimiento de metas		
GESTIÓN DEL RIESGO			INDICADORES	DOCUMENTOS		
Accidentes laborales			Numero de accidentes laborales	Internos	Registro de materiales, evaluación y registro, inventario, remisiones de materiales	
Pérdida de clientes			Fecha de entrega de productos	Externos	Norma ISO 9001:2015	
Pérdidas por malas cotizaciones			Total de PQR'S	Diseño a instalar, Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo		

RECURSOS			
Humanos	Físicos	Financieros	Infraestructura
Trabajadores por proceso y área de la organización	Materiales, infraestructura, maquinaria y herramientas	Capital de trabajo de la organización. Seguimiento y análisis de Tabla de Pérdidas y Ganancias	Instalaciones adecuadamente dotadas con seguridad

Fuente: Elaboración propia.

7. Excelencia Directiva

7.1 Modelos de Excelencia

En los últimos tiempos, el concepto de calidad total se ha ido incluyendo en la gestión diaria de las organizaciones como parte de su razón de ser. Su finalidad es generar herramientas que permitan realizar una gestión inteligente y así poder recibir los cambios constantes de la actualidad en el mercado siendo exigente y competitivo de manera permanente.

Tomando en cuenta que es necesario mantenerse actualizado se requiere la implementación de métodos de gestión que reconozcan al consumidor como parte importante de los procesos y estructuren la adaptación de calidad en los mismos con la intención de mejorarlos y conseguir los objetivos propuestos con excelencia.

7.1.2 Modelo EFQM

El modelo EFQM fue creado por la Fundación Europea para la Gestión de Calidad, con la intención de optimizar los procesos referentes a la calidad al interior de la organización, esto enfocado en el liderazgo ejercido por los dirigentes de la misma y desarrollando actividades que impulsen el trabajo y la seguridad de los empleados para mejorar su eficiencia.

El objetivo del Modelo EFQM es desarrollar una cultura de mejora e innovación dentro de la organización, preparando a las partes interesadas para el constante cambio del mercado, promoviendo la eficiencia y las prácticas que aporten al crecimiento diario de su actividad principal.

El Modelo EFQM consta de 7 criterios y su hilo conductor fundamental muestra la lógica conexión entre el propósito y la estrategia de una organización y cómo ésta es utilizada para ayudar en la creación de valor sostenible para sus grupos de interés clave y en la generación de resultados sobresalientes. (Club excelencia en gestión , 2019).

Algunos de los beneficios más relevantes que se obtienen al implementar el modelo EFQM son definir el propósito de tu organización, crear la cultura de la organización, reforzar el liderazgo, transformación de la organización, ayuda a fomentar prácticas ágiles.

7.1.3 Modelo iberoamericano de excelencia en la gestión.

Modelo iberoamericano de excelencia en la gestión. El modelo iberoamericano de excelencia en la gestión, fue creado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ), con el propósito de que se facilite su aplicación en cualquier tipo de organización que esté enfocado o interesada en la excelencia. Su objetivo es la evaluación de la gestión de las organizaciones, identificando sus puntos fuertes y áreas de mejoras que sirvan para establecer planes de progreso y también sirva como información para el desarrollo y la planificación estratégica.

Este Programa es un servicio de comunicación y formación basada en las Nuevas Tecnologías creado para que las personas y las organizaciones se consoliden o se inicien en el camino hacia la Excelencia. La utilización del Programa sigue la lógica de un Ciclo de Mejora Efectiva compuesto por tres etapas: Evaluar, Planificar e Implantar. (FUNDIBEQ, 2019).

7.1.4 Premio colombiano a la calidad de la gestión.

El Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión es otorgado por el Gobierno de Colombia, a cada una de las organizaciones que tienen como meta lograr la calidad y excelencia en cada uno de los procesos y actividades llevadas a cabo internamente, promoviendo la competitividad.

El modelo está enfocado a todo tipo de organizaciones, que potencien de manera permanente su oferta de valor la cual sea diferente y de alto impacto en referencia a las demás, sostenible competitiva, con enfoque en prácticas de gestión integral, innovación, aprendizaje.

7.3. Resultados Cuestionario Modelo EFQM

7.4 Criterio 1: Liderazgo

Análisis: El resultado óptimo de liderazgo que se encuentra en la organización, debido a que sus líderes conforman un equipo abierto a opiniones que facilitan la consecución de la misión y la visión del Servicio, haciendo participe a todos y cada una de las personas que conforman la organización.



Tabla 1: Liderazgo

Figura 12 :Liderazgo. Autoría propia (2021)



Figura 12.1. Puntuación obtenida del criterio de liderazgo

Tabla 2. Estrategia y Planificación

7.5 Criterio 2: Estrategia y Planificación

Análisis: En este análisis se evidencia que la organización es clara con transmitir la información actualizada y real de la estrategia corporativa planteada, de esta manera se obtiene que los colaboradores tengan un manejo eficiente de los clientes internos y externos transmitiendo seguridad y confianza en la gestión del proceso.



Figura 13: *Criterios de Estrategia y Planificación*



Figura 13.1: *Puntaje obtenido del Criterio Estrategia y Planificación*

7.6 Criterio 3: Calidad de la Dirección Comercial

Análisis: Se encuentra un resultado favorable del equipo de líderes de la empresa, ya que desde el área comercial se permite que exista una mayor comunicación entre los miembros del equipo, desarrollando y potencializando los valores necesarios para alcanzar objetivos a largo plazo, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión del servicio se desarrolle de forma próspera.



Figura 14. *Calidad de la Dirección Comercial*

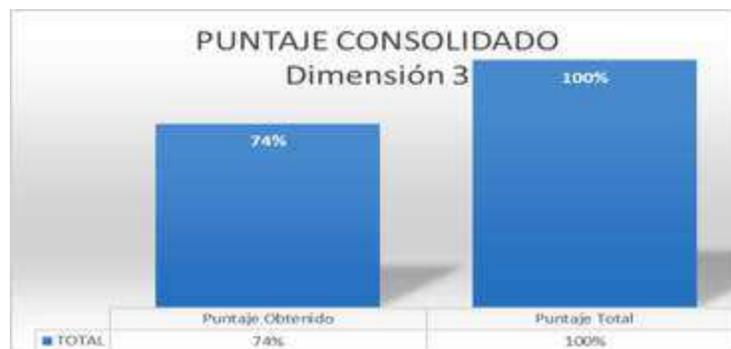


Figura 14.1. *Puntaje obtenido Calidad de la Dirección Comercial*

Tabla 3. *Criterio calidad de la dirección comercial del modelo*

7.7 Criterio 4: Gestión del Personal del modelo

Análisis: El resultado de un 82% demuestra que la empresa es constante en la capacitación de su personal y que todas las personas tengan conocimiento de la misión, visión, políticas de la empresa y cultura organizacional para que vayan de la mano con estas y así logran obtener un buen clima laboral.

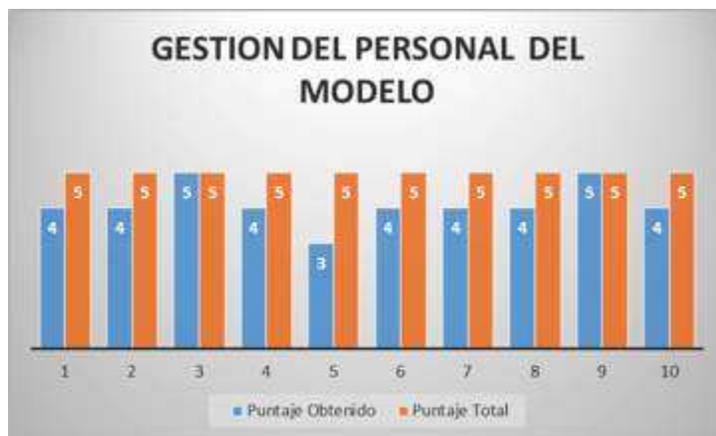


Figura 15. *Gestión del personal del modelo*



Figura 15.1 *Puntaje Gestión del Personal*

Tabla 4. *Criterio de Gestión del personal de modelo*

7.8 Criterio 5: Gestión de recursos del modelo.

Análisis: El resultado obtenido medio – bajo, es una muestra que a pesar ser una empresa importante en el sector industrial, no cuenta con alianzas comerciales necesarias que permitan mejorar la proyección de los proyectos a corto, mediano y largo plazo. Sin embargo cuenta con un buen sistema de implementación tecnológica, lo cual permite que todos los colaboradores puedan cumplir con sus tareas diarias de una forma eficiente frente al resultado.



Figura 16. *Gestión del recurso del modelo*



Figura 16.1 *Criterio Gestión del Recurso*

Tabla 5. *Gestión de recursos del modelo*

7.9 Criterio 6: Criterio Gestión de Información del modelo

Análisis: Se evidencia un resultado bueno globalmente con un 73% de aceptación, la implementación de la calidad de las aplicaciones informáticas cubriendo todas las funcionalidades requeridas para cada tipo de usuario (directivos, vendedores y/o representantes), y permite ampliarlas si las circunstancias lo requieren, al tener un análisis óptimo de resultados, control de indicadores de gestión, toma de decisiones y elaboración de informes y proyecciones.



Figura 17. Puntaje Gestión de la Información



Figura 17.1 Criterio Gestión de la Información

Tabla 6: Gestión de la información del modelo

7.10 Criterio 7: Sistema de Calidad y Procesos del modelo

Análisis: Se evidencia un resultado favorable del 80% en la inversión que ha realizado la organización en la implementación de un sistema de calidad, a través de equipos de mejora a todos los procesos lograron controlar y trabajan en la mejora continua de los mismos, así mismo Saint Gobain, permanentemente busca que por medio de la innovación y mejora de sus productos, se logre satisfacer las necesidades y expectativas detectadas en sus clientes.

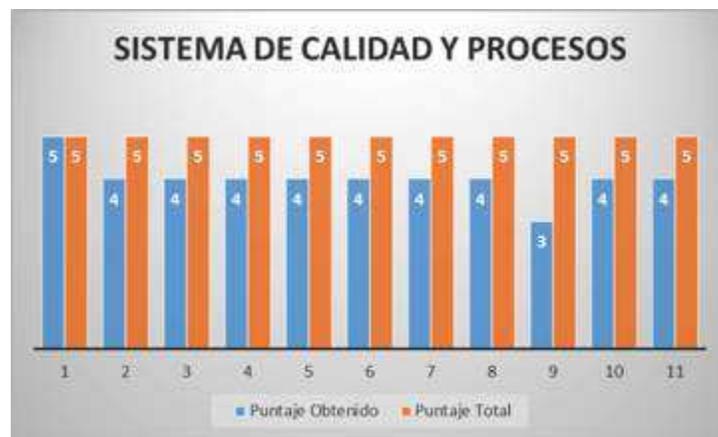


Figura 18. *Criterio de Calidad y Procesos*



Figura 18.1 *Puntaje Sistema de Calidad y Procesos*

Tabla 7: Sistema de Calidad y procesos

7.11 Criterio 8: Satisfacción del Cliente

Análisis: El resultado obtenido de un 79% muestra que la organización se interesa en satisfacer las necesidades de los clientes, al practicar encuestas y demás ejercicios para medirlo, se evidencia una evolución positiva en los últimos ejercicios. Sin embargo, deben trabajar aún más en el tema de plazos de entrega, atención a PQR's y solución de incidencias en el menor tiempo posible.



Tabla 8: Resultado de satisfacción del cliente del modelo

Figura 19. Criterio Satisfacción del Cliente



Figura 19.1 Puntaje Satisfacción del Cliente

7.12 Criterio 9: Satisfacción de la Dirección Comercial

Tabla 9: Resultado de satisfacción de la Dirección Comercial

Análisis: Se evidencia un nivel alto de satisfacción de la dirección comercial con un 86% de resultado, esto se debe a las favorables relaciones que conserva la dirección comercial con el resto del personal del área comercial y de otras áreas de la empresa, logrando un óptimo canal de comunicación entre áreas que permanentemente ayudan a buscar puntos de mejora entre los procesos.



Figura 20. Criterio satisfacción de la Dirección Comercial



Figura 20.1. Puntaje satisfacción de la Dirección Comercial

7.13 Criterio 10: Satisfacción del personal del modelo

Análisis: Al arrojar un resultado alto de un 92%, se evidencia el excelente trabajo realizado en conjunto por la dirección comercial y las demás áreas, logrando que el desarrollo de las actividades sea en un ambiente de trabajo, clima y comunicación recomendables, fomentando que los esquemas de participación de todas las áreas sean efectivos, gracias a las formaciones que constantemente reciben, igualados a un buen salario, reconocimiento y crecimiento laboral dentro de la organización se evidencian constantemente.



Figura 21. Criterio Satisfacción del Personal

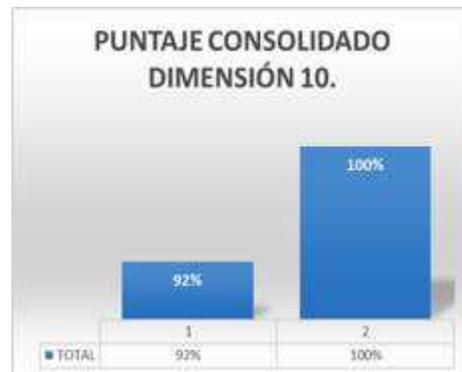


Figura 21.1 Puntaje satisfacción del Personal

Tabla 10: Resultado de satisfacción del personal del modelo

7.14: Resultados Comerciales y Empresariales del modelo

Análisis: La evolución de los indicadores que en términos comerciales y empresariales son sobresalientes con un 84%, esto se debe a que la organización trabaja para satisfacer las necesidades de los clientes ofreciendo al mercado productos que 4 años atrás no existían, fortaleciendo su capacidad de innovación, sin embargo, es necesario que se refuerce la parte logística de la organización para mejorar los niveles de despacho oportuno y así disminuir los tiempos de entrega.

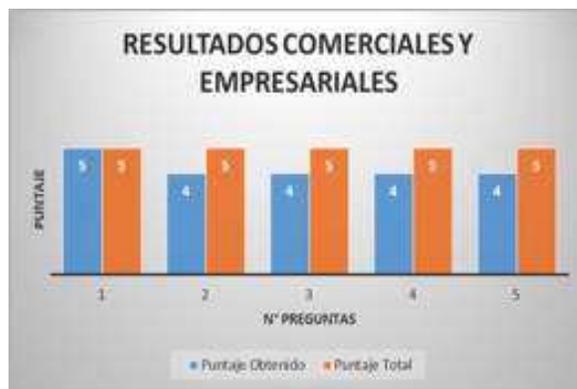


Figura 22. *Criterios Comerciales y Empresariales.*



Tabla 11: *Resultados comerciales y empresariales del modelo.*

8. Verificación Estratégica de la Calidad

En el proceso de verificación estratégica de la calidad se establecen las características en las cuales deben ir enmarcadas dentro de las auditorías que se realizan a la empresa, para entender este proceso es importante conocer sobre qué es una auditoría. Una auditoría es un proceso independiente, sistemático y documentado que busca verificar el cumplimiento de todos los requisitos que son establecidos por la Norma ISO 9001:2015 del numeral 4 al 10 para ejecutar los procesos de auditoría.

Para el desarrollo de las auditorías se ejecuta y se aplica el ciclo PHVA, llevando y orden sincronización para su línea correspondiente, tales como: 1. Programa de Auditoría, 2. Plan de Auditoría, 3. Lista de verificación, 4. Evaluación, 5. Evidencias, 6. Reunión de apertura, 7. Tratamiento de Hallazgos, 8. Reunión de cierre y 9. Conocimiento de los Riesgos y Oportunidades.

8.1 Tipos de auditoría

Al momento de realizar una auditoría es necesario tener presente que tipo de auditoría se va a desarrollar:

1. Interna o de primera parte: Es un tipo de auditoría realizada por la misma empresa, y se puede realizar como proceso previo a la búsqueda de una certificación. Puede ser con un trabajador auditor interno de la empresa o puede ser un auditor externo contratado.
2. De partes interesadas o segunda parte: Es un tipo de auditoría realizada por proveedores o clientes.
3. De tercera parte o Entes: Es la realizada por los entes gubernamentales y se realiza para la búsqueda de la certificación en una norma específica.

8.2 Principios de auditoría

Los principios necesarios para el desarrollo de una auditoría son:

- Enfoque basado en evidencias
- Enfoque basado en riesgos
- Parcialidad y objetividad de las conclusiones: Independencia

8.3 Principios del auditor

Para desarrollar una auditoría objetiva de cualquier tipo es necesario que el auditor cumpla con las características que le formen y adhieren, teniendo presente los principios bajo los cuales debe cumplir el proceso tales como:

- Integridad: profesionalismo
- Presentación imparcial: Veracidad
- Debido cuidado profesional
- Confidencialidad

8.4 Programa de auditoria

Teniendo en cuenta los lineamientos necesarios para la ejecución de una debida y correcta auditoría es necesario iniciar el proceso con el desarrollo del programa en el que se define el qué se va hacer durante está. Dentro del programa se presenta un conjunto de una o más auditorías planificadas en un periodo de tiempo determinado y dirigido hacia un propósito objetivo. El programa de auditoría se encuentra está conformado por los siguientes elementos:

- **Criterios:** Son los requisitos legales aplicables vigentes a la fecha, incluye la política del Sistema de Gestión de Calidad, procesos y procedimientos y obligaciones contractuales.
- **Alcance:** Es la descripción de las obligaciones físicas y virtuales, funciones, unidades de la organización, actividades y procesos, así como el tiempo.
- **Objetivo:** Es la identificación del objetivo por el cual se va a realizar la auditoría.
- **Riesgos y oportunidades:** Es la identificación de los riesgos que se pueden presentar al realizar la auditoría y las oportunidades que se pueden generar al realizar la misma.
- Método, tipo y miembros del equipo auditor.

En el momento en que el programa de auditoría es definido para la empresa Saint Gobain Colombia S.A.S, en la tabla 1 en base a la verificación del cumplimiento de la norma ISO 9001:2015.

		PROGRAMA DE AUDITORIAS INTERNAS												CODIGO	GC-PL-001					
														FECHA	10/4/2021					
Tipo de auditoría:		Unica - Control Interno												VERSION	11					
Fase de Planificación		Revisión de la información documentada (ej. registros, análisis de datos); Observación del trabajo realizado a través de reuniones virtuales por Zoom o Meet; observación de trabajos realizados con guía remota, diligenciamiento de listas de chequeo y cuestionarios y revisión documental con la participación del auditado.												Año de vigencia de las auditorías	2022					
Metodología de auditoría		Ejecución de entrevistas; listas de verificación y cuestionarios con la participación del auditado. Revisión documental con participación del auditado. Muestreo																		
Tipo de Proceso	Recursos	Tecnología - Infraestructura - Financieras - Personal																		
	Numero	Proceso a Auditar	Objetivo	Alcance	Criterios y Metodología	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Auditor(es)		
Proceso Estratégico	1	Gestión Gerencial	Determinar la conformidad del proceso con el sistema de gestión de la calidad, así como los requisitos legales aplicables Normas NTC ISO 9001:2015 validando Liderazgo, Enfoque en el cliente, Política, Objetivos de calidad, Recursos, Revisión de gestión	El alcance de esta auditoría aplica a todas las actividades consideradas en el Sistema de Gestión de calidad	5.1 / 5.2 / 5.3 / Teniendo en cuenta los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2015, se verifica el cumplimiento de la normatividad aplicable. Se utilizan como herramientas, los medios de comunicación interactivos (Entrevistas por Zoom o Meet), observación de trabajos realizados con guía remota, diligenciamiento de listas de chequeo y cuestionarios y revisión documental con la participación del auditado													Mariana Rodriguez		
	2	Sistema Integrado de Gestión QHSE	"Determinar la conformidad del proceso con el sistema de gestión de la calidad, así como los requisitos legales aplicables Normas NTC ISO 9001:2015 validando Seguridad y Salud en el Trabajo y Medio Ambiente; Aspectos e impacto ambientales, Identificación de Peligros valoración de riesgos y controles de SST, planes y programas, planes de emergencia, seguimiento y la medición de los recursos"	El alcance de esta auditoría aplica a todas las actividades consideradas en el Sistema de Gestión de calidad	6.1 / 7.1 Teniendo en cuenta los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2015, se verifica el cumplimiento de la normatividad aplicable, identificando a nivel interno los aspectos de Seguridad y Salud en el Trabajo; medidas de prevención de riesgos y medición de recursos con la participación del auditado.														Mariana Rodriguez	
Procesos Misionales	3	Ventas y Mercadeo	Determinar la conformidad del proceso con el sistema de gestión de la calidad, así como los requisitos legales aplicables Normas NTC ISO 9001:2015 validando Comunicación con el cliente, determinación y revisión de los requisitos de los productos y servicios, cambios en los requisitos, satisfacción del cliente	El alcance de esta auditoría aplica a todas las actividades consideradas en el Sistema de Gestión de calidad	4.2 / 5.3 / 7.4 Teniendo en cuenta los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2015, se verifica el cumplimiento de la normatividad aplicable. Se realiza seguimiento desde el área comercial para supervisar el servicio al cliente, proceso de venta y post-venta, revisión de los productos y servicios validando su buen funcionamiento y satisfacción del cliente (Entrevistas por Zoom o Meet, monitoreos por guía remota) con la participación del auditado														Mariana Rodriguez	
	4	Planificación del Producto	Determinar la conformidad del proceso con el sistema de gestión de la calidad, así como los requisitos legales aplicables Normas NTC ISO 9001:2015 validando Planificación y control operacional, acción de riesgos y oportunidades, aspectos e impacto ambientales, toma de conciencia, planificación y control operacional	El alcance de esta auditoría aplica a todas las actividades consideradas en el Sistema de Gestión de calidad	4.1 / 4.2 / 4.3 / 8.1 / 8.2 Teniendo en cuenta los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2015, se verifica el cumplimiento de la normatividad aplicable. Se utilizan acciones de control operacional para conocer el proceso en la planeación, ejecución y desarrollo de los productos y servicios con la participación del auditado.														Mariana Rodriguez	
Proceso de Apoyo	5	Fabricación y Despacho	Determinar la conformidad del proceso con el sistema de gestión de la calidad, así como los requisitos legales aplicables Normas NTC ISO 9001:2015 validando trazabilidad de las mediciones, control de la producción y de la provisión del servicio, identificación y trazabilidad, propiedad pertenencia a los clientes o proveedores externos, preservación, actividades posteriores a la entrega, liberación de productos y servicios, control de las salidas no conformes	El alcance de esta auditoría aplica a todas las actividades consideradas en el Sistema de Gestión de calidad	8.3 / 8.4 / 8.5 / 8.6 / 8.7 Teniendo en cuenta los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2015, se verifica el cumplimiento de la normatividad aplicable. Se verifica el control de la producción, el manejo a nivel logístico, la gestión y comunicación con proveedores externos, con la participación del auditado														Mariana Rodriguez	
	6	Gestión de RR.HH	Determinar la conformidad del proceso con el sistema de gestión de la calidad, así como los requisitos legales aplicables Normas NTC ISO 9001:2015 validando Roles, Responsabilidad y Autoridad, personas, conocimiento de la organización, competencia, toma de conciencia, participación y consulta	El alcance de esta auditoría aplica a todas las actividades consideradas en el Sistema de Gestión de calidad	5.2 / 5.3 / 7.3 / 7.4 / 7.5 Teniendo en cuenta los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2015, se verifica el cumplimiento de la normatividad aplicable. Se validan los roles y responsabilidades del personal según su área, formación y capacitación para la mejora continua con la participación del auditado.														Mariana Rodriguez	
Proceso de Evaluación	7	Gestión Financiera	Determinar la conformidad del proceso con el sistema de gestión de la calidad, así como los requisitos legales aplicables Normas NTC ISO 9001:2015 validando Recursos – control operacional – toma de conciencia	El alcance de esta auditoría aplica a todas las actividades consideradas en el Sistema de Gestión de calidad	8 / 9 Teniendo en cuenta los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2015, se verifica el cumplimiento de la normatividad aplicable. Se validan los recursos de la empresa, conocimiento de los movimientos financieros (Ingresos, gastos, pérdidas y ganancias) con la participación del auditado.														Mariana Rodriguez	
	8	Gestión de Infraestructura	"Determinar la conformidad del proceso con el sistema de gestión de la calidad, así como los requisitos legales aplicables Normas NTC ISO 9001:2015 validando el y el Mantenimiento: Gestión de recursos e infraestructura"	El alcance de esta auditoría aplica a todas las actividades consideradas en el Sistema de Gestión de calidad	7.1 Teniendo en cuenta los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2015, se verifica el cumplimiento de la normatividad aplicable. Se utilizan como herramientas, los medios de comunicación interactivos (Entrevistas por Zoom o Meet), observación de trabajos realizados con guía remota, diligenciamiento de listas de chequeo y cuestionarios y revisión documental con la participación del auditado														Mariana Rodriguez	
Proceso de Evaluación	9	Control Interno	Determinar la conformidad del proceso con el sistema de gestión de la calidad, así como los requisitos legales aplicables Normas NTC ISO 9001:2015 validando Contexto de la organización, Partes Interesadas, Alcance del sistema de gestión, Sistema de Gestión y sus procesos, Acción de Riesgos y oportunidades de direcciones, planificación de cambios, comunicación, información documentada, evaluación del desempeño, auditorías internas, mejora	El alcance de esta auditoría aplica a todas las actividades consideradas en el Sistema de Gestión de calidad	9.1 Teniendo en cuenta los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2015, se verifica el cumplimiento de la normatividad aplicable. Se validan a nivel interno las acciones que cumplen con el SGC, con la participación del auditado														Mariana Rodriguez	
	10	Auditorías	Determinar la conformidad del proceso con el sistema de gestión de la calidad, así como los requisitos legales aplicables Normas NTC ISO 9001:2015 validando Contexto de la organización, Partes Interesadas, Alcance del sistema de gestión, Sistema de Gestión y sus procesos, Acción de Riesgos y oportunidades de direcciones, planificación de cambios, comunicación, información documentada, evaluación del desempeño, auditorías internas en pro de la mejora continua.	El alcance de esta auditoría aplica a todas las actividades consideradas en el Sistema de Gestión de calidad	9.2 / 9.3 Teniendo en cuenta los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2015, se verifica el cumplimiento de toda el documento aplicable. Se validan el cumplimiento total de la norma NTC ISO 9001:2015 para el control, seguimiento, evaluación y auditoría para el cumplimiento del sistema y mejora continua con la participación del auditado														Mariana Rodriguez	
Riesgos		Incumplimiento del programa de Auditoría "Mal manejo del tiempo en la revisión de los numerales correspondientes a la Norma " Detección de información errada "No implementación de actividades de control para el hallazgo de desviaciones "Comunicación ineficiente del programa de auditoría " Dificultad para acceder a los registros de auditoría que evidencie la gestión de procesos																		
Oportunidades		Desarrollo de nuevas actividades y procesos en pro de la mejora continua "Formación y capacitación continua del personal "Retención de nuevas ideas aportantes para la compañía.																		
Firma de quien elaboro:		Lina Oviedo															Firma de quien autoriza:		Isabel Cordero	

8.5 Plan de auditoría

Cuando el programa es definido, se puede establecer el plan de auditoría como documento de referencia en el cual se pueden hacer los cambios necesarios a medida que las actividades de auditoría se estén llevando a cabo, en pro del cumplimiento de los objetivos realizando los cambios necesarios. El plan de auditoría está conformado por los siguientes elementos:

- Objetivos
- Alcance de la auditoría
- Criterios
- Ubicación física o virtual
- Método de recolección de datos
- Composición del equipo auditor
- Recursos
- Riesgos y oportunidades
- Hora de inicio y hora final en la ejecución de las actividades
- Fecha de entrega del informe de auditoría

Dicho documento se encuentra en constante retroalimentación según las necesidades de la empresa para el cumplimiento de las actividades siempre en pro de la mejora continua, especialmente en el proceso de Gestión Financiera en relación a las notas crédito.

Una vez definido el programa, el plan de auditoría y sus componentes, en la tabla 2 en base a la verificación del cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015 se puede evidenciar su documento.

-Plan de auditoria

Saint Gobain Colombia S.A.S											
Plan de Auditoria											
Proceso a Auditar	Procesos de Apoyo			Área	Gestion Financiera		Lider del Proceso	Coordinador de Gestion Financiera		Equipo Auditor	Oscar Aponete
Objetivo de la Auditoria	Verificar el cumplimiento de la norma ISO 9001:2015			Alcance de la Auditoria	Actividades desarrolladas en el area de Gestion Financiera en relacion a las notas credito en el año 2020-2021			Criterio de la Auditoria		Norma ISO 9001 : 2015 Manual de Calidad Normas	
Numero	Actividades	Fecha Inicio	Fecha Final	Hora Inicio	Hora Final	Lugar	Equipo Auditor		Recursos		
1	Reunión de apertura	1/11/2021	1/11/2021	8:00 a.m.	8:15 a.m	Área financiera S.G.A	Oscar Aponete		Proteccion personal - Software contable - Documentos financieros y demas recursos de Infraestructura - Humano - Tecnológico		
2	Revisión de la política de calidad	1/11/2021	2/11/2021	8:00 a.m.	12:00 p.m	Área financiera S.G.A	Oscar Aponete		Portafolio - Internet - Elementos de Proteccion personal - Software contable - Documentos financieros y demas recursos de Infraestructura - Humano - Tecnológico		
3	Auditoria de mecanismos que midan y garanticen la efectividad de las mejora en los procesos	3/11/2021	3/11/2021	8:00 a.m.	12:00 p.m	Área financiera S.G.A	Oscar Aponete		Portafolio - Internet - Elementos de Proteccion personal - Software contable - Documentos financieros y demas recursos de Infraestructura - Humano - Tecnológico		
4	Revisión del registro cronológico de todas las transacciones que modifiquen la composición de los recursos y obligaciones de la organización	8/11/2021	12/11/2021	8:00 a.m.	12:00 p.m	Área financiera S.G.A	Oscar Aponete		Portafolio - Internet - Elementos de Proteccion personal - Software contable - Documentos financieros y demas recursos de Infraestructura - Humano - Tecnológico		
5	Revisar como ejecutan el manejo de fondos, ubicación, responsables y herramientas	15/11/2021	17/11/2021	8:00 a.m.	4:00 p.m	Área financiera S.G.A	Oscar Aponete		Portafolio - Internet - Elementos de Proteccion personal - Software contable - Documentos financieros y demas recursos de Infraestructura - Humano - Tecnológico		
6	Generar al termino de cada mes los registros de los Libros Contables	18/11/2021	19/11/2021	8:00 a.m.	4:00 p.m	Área financiera S.G.A	Oscar Aponete		Portafolio - Internet - Elementos de Proteccion personal - Software contable - Documentos financieros y demas recursos de Infraestructura - Humano - Tecnológico		
7	Elaborar y presentar informes de seguimiento a la ejecucion presupuestaria de ingresos y egresos	22/11/2021	23/11/2021	8:00 a.m.	4:00 p.m	Área financiera S.G.A	Oscar Aponete		Portafolio - Internet - Elementos de Proteccion personal - Software contable - Documentos financieros y demas recursos de Infraestructura - Humano - Tecnológico		
8	Elaborar las conciliaciones bancarias de pagos de clientes / proveedores	24/11/2021	24/11/2021	8:00 a.m.	4:00 p.m	Área financiera S.G.A	Oscar Aponete		Portafolio - Internet - Elementos de Proteccion personal - Software contable - Documentos financieros y demas recursos de Infraestructura - Humano - Tecnológico		
9	Verificar la disponibilidad presupuestaria y determinar las disponibilidades	25/11/2021	26/11/2021	8:00 a.m.	4:00 p.m	Área financiera S.G.A	Oscar Aponete		Portafolio - Internet - Elementos de Proteccion personal - Software contable - Documentos financieros y demas recursos de Infraestructura - Humano - Tecnológico		
10	Consolidar las nota credito y remitirlas al area encargada	29/11/2021	30/11/2021	8:00 a.m.	4:00 p.m	Área financiera S.G.A	Oscar Aponete		Proteccion personal - Software contable - Documentos financieros y demas recursos de Infraestructura - Humano -		
11	Reunion de cierre	1/12/21	1/12/21	8:00 a. m.	4:00 p.m	Área financiera S.G.A	Oscar Aponete		Proteccion personal - Software contable - Documentos financieros y demas recursos de Infraestructura - Humano - Tecnológico		
Firma de Auditor	Sandra Galan			Firma de Auditado	Oscar Aponete		Fecha	14/04/2021			

Fuente: Elaboración propia.

9.6 Lista de verificación

Una vez aprobado el plan de auditoría del sistema de calidad, cada auditor elaborará su lista de verificación. Se trata de un documento de ayuda, que facilitará la gestión del tiempo, la toma de muestras y el registro de las evidencias para la determinación de los hallazgos.

La lista de verificación de la auditoría interna tiene los siguientes objetivos o propósitos:

- Promover la planificación de la auditoría.
- Actuar como plan de muestreo y administrador del tiempo.
- Proporcionar evidencias acerca de las notas recopiladas para el proceso de auditoría de campo. Es decir, servir como registro de evidencias de que se realizó la auditoría.
- Facilitar la continuidad del proceso de auditoría.
- Proporcionar una base de información para planificar futuras auditorías

A continuación se detallan algunos de los elementos con los que debe contar la lista de verificación, entre ellos están los siguientes:

- Criterio de auditoría
- Espacio de notas o preguntas del auditor
- Hallazgos y observaciones para cada proceso presente en la norma

Una vez definido el programa, el plan de auditoría, lista de chequeo o verificación y sus componentes, en la tabla 3 en base a la verificación del cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015 se puede evidenciar su documento.

-Lista de Verificación

		SAINT GOBAIN COLOMBIA S.A.S		Fecha	15/04/21
		Lista de Chequeo		Código	
				Version	
Objetivo	Determinar el grado de cumplimiento del Sistema de Gestion			Criterios	ISO NTC 9001:2015
Responsable	Coordinador de Gestion Financiera			Fecha	15/04/2021
Proceso Auditado: Gestion Financiera					
Item	Numero	Pregunta	Cumplimiento	Observaciones	
4. Sistema de Gestion y Procesos					
Caracterizacion de procesos	4.4.	¿La organizacion cuenta con el mapa de procesos ?			
Caracterizacion de procesos	4.4.	¿Se cuenta con la caracterizacion de procesos de Gestion Financiera?			
5 Liderazgo					
Revisión de la política de calidad	5.2	¿Cuales son los requisitos que se implementan para ejecutar y comunicar la política de calidad y como se aseguran de que la política de calidad sea de conocimiento y entendimiento para todos en la compañía?			
Roles y responsabilidades	5.3	¿Cuales son metodos de formacion y capacitación al personal segun al área a la que corresponda? ¿Como es en el area de Gestion Financiera?			
6. Riesgos y Oportunidades					
Riesgos y oportunidades	6.1	¿Cuales son los riesgos y oportunidades que se han logrado identificar en el proceso de Gestion Financiera en relacion con las notas credito?			
7. Recursos					
Registro cronologico de las transacciones	7.1 Apartado 7.1.3	¿De que manera se proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para la operacion en sus transacciones en conformidad con el servicio y la eficiencia ?			
Pagos de clientes y proveedores externos	7.1,1	¿Cuales son los requerimientos que se tienen en cuenta para evaluar a los proveedores externos y como se lleva a cabo la gestion de pagos ?			
Desempeño y efectividad en la mejora de los procesos	7.2	¿De que manera se mide la efectividad y el desempeño del personal para la mejora de los procesos ?			
Ambiente laboral	7.1,4	¿Se cuenta y se evidencia el ambiente adecuada para la ejecucion y operacion en los procesos de Gestion Financiera en relacion con las notas credito?			
8. Operación					
Manejo de fondos, responsables y herramientas	8	¿Cumple con los requisitos para mantener informacion documentada para el buen manejo y conocimiento de los responsables en el area financiera ?			
Registros de libros contables	8.1	¿Se evidencia el control de la informacion documentada respecto al registro de los libros contables de manera mensual?			
Solucion de PQRS	8.4	¿Como es la comunicacion, transmision y solucion con los clientes para la atención de PQRS respecto al proceso de notas credito?			
9. Evaluacion y Desempeño					
Informe de presupuestos	9.1	¿Se evidencian la gestion adecuada en la elaboracion de informes presupuestales y financieros, llevando un control de la misma para la toma de decisiones financieras?			
Disponibilidad presupuestaria	9.1	¿Se tiene conocimiento de los movimientos presupuestarios en la identificacion del monto disponible de manera anual?			
Acciones de mejora en el proceso financiero	9.1	¿De que manera y con que frecuencia se evalua y se hace seguimiento a la gestion financiera para la identificacion de acciones de mejora?			
Consolidacion de notas credito y remision al area encargada	9.1	¿Como es el manejo de las notas credito y como ha sido su impacto dentro de la organizacion?			
Satisfaccion del Cliente	9.2	¿Se realiza seguimiento a la percepcion de los clientes en el cumplimiento de sus necesidades y expectativas ?			
Alta Direccion	9.3	¿La alta direccion tiene en cuenta las acciones de mejora y los cambios que se puedan presentar en el area de Gestion Financiera para dar cumplimiento al SGC?			
10. Mejora					
Generalidades	10.1	¿De que manera se identifican oportunidades de mejora para la ejecucion de procesos financieros en las notas credito?			
Generalidades	10.1	¿Como evalua la gestion de evaluacion para obtener resultados de indicadores y oportunidades de mejora apartir de los riesgos ?			

Fuente: Elaboración propia.

8.7 Acta de Apertura

En el desarrollo y apertura de la reunión es necesario saber que puede realizarse de manera formal y se debe mantener el registro de los asistentes. El líder del equipo auditor lleva la reunión, y considera los diferentes puntos, en el momento en el que sea apropiado, es importante tener en cuenta algunos de los siguientes puntos para su debida ejecución y mayor preparación, siendo un punto clave para la empresa Saint Gobain Colombia S.A.S frente a su presentación y disposición para la misma.

- Presentar a los participantes, incluyendo todos los observadores y las guías, además de realizar una descripción general de sus funciones.
- Confirmación de los objetivos, alcanzar los criterios de la auditoría.
- Confirmación del plan de auditoría y de otras disposiciones pertinentes con el auditado, como la fecha y la hora en la que se produzca la reunión de cierre, cualquier reunión intermedia y con la alta dirección.
- Presentar los métodos que se van a utilizar para realizar la auditoría, incluyendo la aclaración del auditado, ya que es evidente que la auditoría se basa en una muestra de toda la información disponible.
- Presentar los métodos para gestionar los riesgos para que la empresa pueda comprobar los resultados de la presencia de sus miembros en el equipo auditor.
- Confirmar todos los canales de comunicación entre el equipo auditor y el auditado.
- Confirmar el idioma que se quiere utilizar durante la auditoría.
- Confirmar que el auditado será informado de todo el progreso de la misma.
- Confirmar que existen los recursos necesarios para el equipo auditor.
- Confirmar todo los temas que se relacionan con la confidencialidad y la seguridad de la información.
- Confirmar los diferentes procedimientos pertinentes para el equipo auditor que se encuentran relacionados con la protección y la salud.
- Información del método de presentación de la información sobre hallazgos de la auditoría incluyendo la categorización.

- Información sobre las condiciones bajo las cuales la auditoría puede darse por terminada.
- Información sobre la reunión de cierre.
- Información sobre cómo tratar los diferentes hallazgos encontrados durante la auditoría.

Una vez definido el programa, el plan de auditoría, lista de chequeo o verificación, acta de apertura y sus componentes, en la tabla 4 en base a la verificación del cumplimiento de la

	ACTA DE APERTURA Y DE CIERRE Saint Gobain Colombia S.A.S			Codigo	X
				Fecha	X
					Version
Fecha	X	Hora Inicio	X	Hora de Finalizacion	X
Reunion de Apertura	X		Reunion de Cierre		X
Proceso o Area Auditada	Gestión Financiera				
Nombre del Auditor	x				
Auditores	Firma	Auditados	Firma		
ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA AUDITORIA					
OBSERVACIONES DE LA AUDITORIA					
Firma del Auditor			Firma Responsable del proceso auditado		

Norma ISO 9001:2015 se puede evidenciar su documento.

Fuente: Elaboración propia.

8.8 Informe de Auditoría

Es el producto salida de una auditoría, son las conclusiones del desarrollo de esta y es donde se presentan los hallazgos identificando al numeral que le corresponden. Esto se guarda como documentación en pro al cumplimiento 9 de la norma ISO 9001:2015.

Una vez definido el programa, el plan de auditoría, lista de chequeo o verificación, acta de apertura, informe de auditoría y sus componentes, en la tabla 5 en base a la verificación del cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015 se puede evidenciar su documento.

8.9 Tratamiento de Hallazgos

	Informe de Auditoría	Fecha	17/04/2021
	Saint Gobain Colombia S.A.S	Código	
		Revisión	

Objetivo	Determinar la conformidad del proceso del gestión financiera, así como la eficacia de los planes de acción y los requisitos legales aplicables a la Norma NTC 9001:2015.		
Responsable	Coordinador de Gestión Financiera	Fecha	17/04/2021
Proceso Auditado	Gestión Financiera		
Lider de Auditoria	Determinar la conformidad del proceso del gestión financiera, así como la eficacia de los planes de acción y los requisitos legales aplicables a la Norma NTC 9001:2015.		
Lider del Proceso	Lina Oviedo		
Lugar de Auditoria	Área Financiera S.G.A		
Criterios Normativos	Criterios normativos vigentes para cada proceso auditado Norma NTC ISO 9001:2015 - 9011:2018. Manual de calidad - Política, objetivos de calidad, caracterizaciones de procesos, procedimientos relacionados - Riesgos, y Planes de mejora.		

HALLAZGOS DE LA AUDITORIA
FORTALEZAS
-Se aprecian roles bien definidos en el proceso financiero, además de buenos resultados en la vigencia auditada
- Se evidencia eficiente organización y estructura en el Area financiera.
- El Talento Humano del proceso financiero tiene las competencias comunes y específicas requeridas para el buen desarrollo del mismo.
- Se observaron procedimientos actualizados en el proceso financiero, además de favorable gestión documental.
- Se evidencia comunicación efectiva entre las áreas del proceso financiero y aquellas áreas que suministran insumos o productos para el desarrollo de las actividades propias.
-Se evidencia que hay un debido control y seguimiento respecto a los indicadores y presupuestos financieros para identificar los montos disponibles -

OBSERVACIONES
Autoevaluación del Proceso Financiero:
Se sugiere que proceso financiero se realice la autoevaluación del semestre como está establecido, con el fin de identificar debilidades y/o no conformidades para posteriormente desarrollar las acciones preventivas, correctivas o de mejoramiento necesarias.
Se recomienda fortalecer en los procesos de cartera aquellos documentos que no tienen carpetas de clientes unificadas en donde se pueda evidenciar la trazabilidad de las negociaciones, dado que se realiza el archivo por cada uno de los Comités en los cuales se realiza la negociación, generando reprocesos y dejando como guía para el seguimiento únicamente lo registrado en el aplicativo.
- Se recomienda mejorar el control de registro del ingreso y salida a personas externas, personal de la institución y Area de Tesorería para mayor seguridad
- Es recomendable realizar seguimiento a los toques de gastos de caja general.

NO CONFORMIDAD	
DESCRIPCIÓN	N° DE LA NORMA
Al ser revisados los PQR'S, se observó que la empresa no tiene control ni seguimiento sobre los radicados, los cuales se convierten posteriormente en Notas Crédito, afectando directamente las ventas mensuales y posteriormente se ven afectadas las utilidades de la organización.	5.1,2 Enfoque al Cliente / 7.4 Comunicacion

CONCLUSIONES DE LA AUDITORIA
Al finalizar la evaluación y seguimiento a las actividades previstas por el proceso gestión Financiera establecidas en sus procedimientos y según el marco normativo, se determina de manera general que se cumple con las disposiciones definidas para dar cumplimiento al proceso, así como sus estados financieros son confiables y su disposición y divulgación es oportuna, así mismo cumple con sus obligaciones tributarias de conformidad con la normatividad vigente y se considera que los controles para la gestión financiera son adecuados. Sin embargo se debe mejorar el proceso de recepción y tramite de PQR Para evitar colapsos por solicitudes PQRS que pueden afectar directamente la gestión en notas crédito garantizando soluciones de problemas que se puedan evidenciar y presentar, siempre en pro de una buena gestión y atención a los clientes.

Para constancia se firma en Mosquera - Cundinamarca, el día 08 de noviembre del año 2021.

RESPONSABLES DE LA AUDITORIA		
Nombre completo	Cargo	Firma
Sandra Liseth Galán Díaz	Auditor Lider	

De acuerdo a la norma ISO 19011:2011 el hallazgo de auditoría es el “Resultado de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría”.

Se podrán encontrar hallazgos de conformidad o no conformidad con el criterio de auditoría y hallazgos de cumplimiento o incumplimiento de un requisito legal.

El conocimiento de las normas de referencia que se toman como criterios de auditoría es fundamental por parte del auditor, ya que como se pudo inferir a partir de los tres ejemplos anteriores, es necesario que el auditor esté en la capacidad de identificar los diferentes requisitos presentes en el criterio de auditoría, con los cuales deberá comparar la evidencia y obtener el hallazgo de auditoría soportado en dichos requisitos; de lo contrario no se podrá realizar la evaluación contra criterio y por ende no se obtendrán hallazgos.

Algunos de los elementos que se tuvieron en cuenta para el desarrollo del formato y aplicación del tratamiento de hallazgos son los siguientes:

- **Descripción del hallazgo:** Es la representación clara y específica del hallazgo
- **Causa principal:** Es la descripción de la causa y motivo de dicho hallazgo
- **Evidencia asociada:** Es la información con la que se cuenta para demostrar el hallazgo
- **Referencia normativa:** Son los requisitos del criterio de auditoría que se esté incumpliendo
- **Ubicación:** Es la descripción del espacio en donde se encontró el hallazgo

Una vez definido el programa, el plan de auditoría, lista de chequeo o verificación, acta de apertura, informe de auditoría y finalmente tratamiento de hallazgos con sus componentes, en la tabla 6 en base a la verificación del cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015 se puede evidenciar su documento correspondientes al estudio y auditoría en la empresa Saint Gobain Colombia S.A.S.

Teniendo en cuenta lo nombrado anteriormente, se puede concluir dentro del marco y ejecución de los requisitos y para realizar la debida planeación en la aplicación de las auditorías

internas en la empresa Saint Gobain Colombia S.A.S teniendo en cuenta la Norma ISO 9001: 2015, se evidencia el correcto seguimiento para la identificación dentro de los procesos de gestión financiera en relación a las notas crédito y cuáles fueron los aspectos más relevantes al momento de realizar la auditoría.

	Tratamiento de Hallazgos	Fecha	22/04/2021
	Saint Gobain Colombia S.A.S	Código	
		Revisión	

Objetivo	Determinar las conformidades e inconformidades del proceso del gestion financiera, como requisito para la evaluacion en el tratamiento de hallazgos así como la eficacia de los planes de acción y		
Responsable	Coordinador de Gestion Financiera	Fecha	08/11/2021
Proceso Auditado	Gestión Financiera		
	Determinar la conformidad e inconformidad del proceso del gestion financiera, asi como la eficacia de los planes de acción y los requisitos legales aplicables a la Norma NTC 9001:2015.		
Lider de Auditoria	Lina Oviedo		
Lider del Proceso	Liseth Galan		
Lugar de Auditoria	Area Financiera S.G.A		
Criterios Normativos	Criterios normativos vigentes para cada proceso auditado Norma NTC ISO 9001:2015 - 9011:2018. Manual de calidad - Politica, objetivos de calidad, caracterizaciones de procesos, procedimientos relacionados - Riesgos, y Planes de mejora.		

DOCUMENTO DEL SEI	CAUSA PRINCIPAL	FUENTE DEL HALLAZGO	RESPONSABLE DEL HALLAZGO	DESCRIPCION DEL HALLAZGO y/o ESPERATIVA	FECHA DE HALLAZGO	PLAN DE ACCIÓN	PROCESO RESPONSABLE	RECURSOS REQUERIDOS	FECHA PROPUESTA DE ACCIÓN	SEGUIMIENTO	FECHA Cierre	ESTADO
AUDITORIA INTERNA	Identificación de las debilidades y no conformidades para la mejora continua en el proceso financiero	OBSERVACIONES	Auditor	financiero se realice la autoevaluación del semestre como está establecido, con el fin de identificar debilidades y/o no conformidades para posteriormente desarrollar las acciones preventivas, correctivas o de mejoramiento necesarias.	8/11/21	Se realizará la autoevaluación antes de que se termine el semestre.	Gestión Financiera	*Talento Humano *PC *Internet	8/12/21	Coordinador Financiero y Auxiliar Financiero	13/12/21	NO COMPLETADO
AUDITORIA INTERNA	Enfoque en el fortalecimiento de documentos relacionados al proceso de cartera para una mejor organización y control de archivos para la toma de decisiones en la negociación y seguimientos	OBSERVACIONES	Auditor	Se recomienda fortalecer en los procesos de cartera aquellos documentos que no tienen carpetas de clientes unificadas en donde se pueda evidenciar la trazabilidad de las negociaciones, dado que se realiza el archivo por cada uno de los Comités en los	8/11/21	Se completaran las carpetas pendientes de los clientes	Gestión Financiera	to Humano *PC *Im	8/12/21	Coordinador Financiero y Auxiliar Financiero	13/12/21	NO COMPLETADO
AUDITORIA INTERNA	Capacidad de organización y control frente al ingreso y salida de personas externas y de la organización, garantizando seguridad y bienestar en toda la compañía	OBSERVACIONES	Auditor	Se recomienda mejorar el control de registro del ingreso y salida a personas externas, personal de la institución y Área de Tesorería para mayor seguridad	8/11/21	Se realizara un control biométrico para el acceso al área de tesorería	Gestión Financiera	to Humano *PC *Im	8/12/21	Coordinador Financiero y Auxiliar Financiero	13/12/21	NO COMPLETADO
AUDITORIA INTERNA	Seguimiento y análisis de los topes de gastos pertenecientes a caja general como evidencia de control y evaluación	OBSERVACIONES	Auditor	Es recomendable realizar seguimiento a los topes de gastos de caja general.	8/11/21	Se realizara la investigación pertinente para establecer un tope que sea acorde al flujo de efectivo	Gestión Financiera	to Humano *PC *Im	8/12/21	Coordinador Financiero y Auxiliar Financiero	13/12/21	NO COMPLETADO
AUDITORIA INTERNA	Falta de seguimiento frente a objeciones y PQR'S de los clientes presentadas a la organización, las cuales a futuro pueden afectar la buena imagen e ingresos por falta de eficiencia en el proceso	NO CONFORMIDAD	Auditor	Al ser revisados los PQR 'S, se observó que la empresa no tiene control ni seguimiento sobre los radicados, los cuales se convierten posteriormente en Notas Crédito, afectando directamente las ventas mensuales y posteriormente se ven afectadas las utilidades de la organización.	8/11/21	Se realizara una propuesta de mejora para llevar un mayor control y seguimiento a los PQR s que se presenten para darle al cliente una respuesta oportuna.	Gestión Financiera	to Humano *PC *Im	8/12/21	Coordinador Financiero y Auxiliar Financiero	15/01/22	NO COMPLETADO

Fuente: Elaboración propia

9. Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial es un aspecto fundamental tanto para las organizaciones como para la sociedad, puesto que las empresas se deben desenvolver cada vez más en los diferentes mercados para cumplir con ciertos requisitos de responsabilidad para con la sociedad. Es por esto que las organizaciones deben desarrollar sus actividades no solo en torno a la búsqueda del aumento de su capital, sino también del beneficio que le pueda traer a la sociedad desde diferentes aspectos: económicos, culturales, sociales, ideológicos.

Es importante entender que la RSE se basa en el marco del respeto hacia las personas, los valores éticos, el medio ambiente y la comunidad dentro de las organizaciones; ahora bajo este punto, la RSE es liderada por los altos directivos de la compañía Saint Gobain Colombia S.A.S con un enfoque filantrópico empresarial cumpliendo con las normatividades.

Su objetivo de aplicar la siguiente estrategia de Responsabilidad Social Empresarial en la compañía Saint Gobain Colombia S.A.S es demostrar que la compañía posee buenas prácticas para enfocar sus recursos en el buen manejo y calidad del personal y sus clientes, generando confianza y buenas relaciones a largo plazo para el posicionamiento y reconocimiento de su marca en la mente de los consumidores, demostrando ser una marca con responsabilidad social empresarial de manera leal, honesta y transparente.

Para garantizar las buenas prácticas dentro de la empresa, es necesario llevar a cabo y conocer las normas ISO 26000 para la ejecución de las estrategia de RSE. A continuación se brinda información frente a dicha norma.

9.1 Aspectos teóricos y fundamentos

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

Es por esto, que el impacto que tienen las empresas y sus actividades económicas en cuanto a lo social es alto. Por esta razón, los estados requieren normas de conducta empresarial

que aún dentro del libre mercado, minimicen los impactos sociales y ambientales que dichas actividades empresariales potencialmente puedan generar (Cuesta, 2004).

La norma ISO 26000:2010 sirve como guía de orientación sobre los principios fundamentales de responsabilidad social, el reconocimiento de la responsabilidad social y el involucramiento con las partes interesadas, así como las materias fundamentales y los asuntos en los cuales se basan la responsabilidad social y claro está sobre las maneras de integrar un comportamiento socialmente responsable en la organización (ISO, 2010, p. 34).

Con base en lo anterior, se determina que la Norma ISO 26000:2010 enmarca dentro de sus principios de responsabilidad social, el respeto a los intereses de las partes interesadas, este principio establece que “una organización debería determinar quién tiene intereses en sus decisiones y actividades, de modo que pueda comprender sus impactos y cómo abordarlos.” (ISO 26000, 2010, Numeral 3.33)

La RSC “engloba todas las decisiones empresariales que son adoptadas por razones que a primera vista se encuentran más allá de los intereses económicos y técnicos de la empresa” (Nieto & Fernandez, 2004, pág. 2) y se ha establecido en la última década como un objetivo para la mayoría de las empresas, obteniendo como resultado en varias organizaciones una mejora de la reputación empresarial, innovación y fidelidad por parte tanto de clientes como empleados, entre muchos otros más.

Como se puede apreciar en este concepto: “La responsabilidad social corporativa es la relación global de la empresa con todos sus grupos de interés. Estos incluyen los clientes, empleados, comunidades, propietarios / inversores, gobiernos, proveedores y competidores. Dentro de los elementos de la responsabilidad social se incluyen la inversión en extensión a la comunidad, relaciones con los empleados, la creación y mantenimiento del empleo, la gestión ambiental y el desempeño financiero” (Khoury, 1999, p. 2

Para mirarlo desde una perspectiva un poco más gráfica se analizará el modelo RSE de Johnson (1971) con su concepto de cuatro visiones del modelo como se aprecia en la siguiente figura:

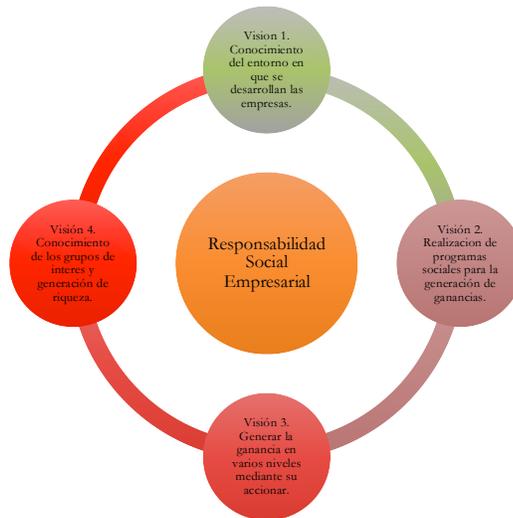


Figura # : Visión de la Responsabilidad Social Empresarial (Johnson,1971) *Business in contemporary:framework and issues. Belmont, Cal: Wasdworth Pub. Co.*

De acuerdo con lo anterior se podría afirmar que la RSE a nivel global en una organización permite el crecimiento conjunto de todas sus partes, lo que genera el desarrollo de lazos entre las diferentes partes que fortalecen a la empresa; con la creación de proyectos con base en estos modelos las compañías pueden llegar a establecer beneficios para las partes interesadas en este proceso global.

ISO 26000 es una Norma internacional ISO que ofrece guía en RS. Está diseñada para ser utilizada por organizaciones de todo tipo, tanto en los sectores público como privado, en los países desarrollados y en desarrollo, así como en las economías en transición. (ISO, s.f.).

-Principios de la ISO 26000

Esta norma se basa en los siguientes principios:

- Rendición de cuentas, por tanto, los ciudadanos deben vigilar y evaluar si las organizaciones actúan de modo correcto y no abusan de su poder.
- Transparencia, deben ser claros en su modo de actuar.
- Tener un comportamiento ético.
- Respetar los intereses de todos los interesados.
- Respetar el principio de legalidad.
- Seguir la normativa internacional de comportamiento.
- Respetar los derechos humanos.

Esta norma es de carácter voluntario ya que el crear una serie de requisitos para poder obtener una certificación, iría contra el propio principio de responsabilidad social.

- Aplicación la ISO 26000

Cada organización debe aplicar los principios de responsabilidad social a cada materia fundamental que nombraremos a continuación:

- Gobernanza, organización de la organización.
- Derechos humanos.
- Prácticas laborales.
- Medio ambiente
- Prácticas justas de operación.
- Asuntos de consumidores.
- Participación activa y desarrollo de la comunidad

9.2 Materias Fundamentales

9.1.2 Derechos humanos.

La encuesta CEI es administrada por la Fundación Human Rights Campaign, que luego clasifica a las empresas en una escala de 0 a 100 según cinco criterios que se

centran en los beneficios, las políticas, las prácticas laborales, y los recursos para la comunidad LGBTQ. El conjunto de criterios cambia cada año, pero siempre se centra en la medición de la inclusión en el lugar de trabajo para los empleados LGBTQ.

"En Saint-Gobain, alentamos a los empleados a ser auténticos en el trabajo todos los días. Un entorno diverso e inclusivo implica más que género y diversidad étnica: también reúne diversas perspectivas, experiencias e ideas ", dijo Michael Cahill, presidente del Consejo de Diversidad e Inclusión de Saint-Gobain para América del Norte y vicepresidente y Gerente General de Saint- Gobain. Gobain Crystals y NorPro. "Estamos orgullosos de ser reconocidos por nuestros esfuerzos de diversidad e inclusión, ya que sabemos que ofrecen una ventaja competitiva que crea un entorno más atractivo, nos ayuda a superar a nuestros competidores y permite que nuestros negocios crezcan más allá de las expectativas".

9.1.3 Medio Ambiente

El ordenamiento ambiental se constituye en un principio básico hacia la sostenibilidad ambiental del Desarrollo de cualquier Nación, y deberá garantizar en tiempo y espacio.

Por un lado, la dotación de recursos naturales y de servicios eco sistémicos, y por otro, que las actividades humanas sean realizadas en armonía con las leyes de los sistemas naturales de tal manera que se preserve la integridad de los procesos que rigen los flujos de energía, materia y biodiversidad de los ecosistemas.

Alineados con la tendencia del ahorro, en las ferreterías colombianas son cada vez más buscados todos aquellos productos multiusos o que permitan controlar el consumo de recursos naturales como el agua y la luz

9.1.4 Impacto Social

Saint-Gobain, es una de las compañías de materiales de construcción más grandes del mundo y fabricante de soluciones de materiales innovadores, ayuda a crear grandes

espacios de vida combinando comodidad y sostenibilidad. Durante más de tres siglos y medio, Saint-Gobain ha estado mejorando el bienestar de las personas en todas partes, ya sea abordando el cambio climático, proporcionando un verdadero desarrollo sostenible, avanzando en la revolución de la información, participando en avances médicos o jugando un papel importante en la exploración espacial.

9.1.5 Gobernanza de la Organización

“El Grupo Saint-Gobain se ha construido y desarrollado partiendo de la base de un número de principios que comparten y practican todos sus directivos y colaboradores, y que han guiado su actuación a lo largo del tiempo.”. “El Grupo Saint-Gobain considera que los valores fundamentales que vinculan a sus directivos y colaboradores son: Compromiso profesional, respeto de las personas, integridad, lealtad y solidaridad. Estos principios de conducta aplican a cada uno de nosotros.”

9.1.6 Participación activa y Desarrollo de la comunidad

El marco de la organización como una empresa multinacional con un impacto positivo en el mundo tras su continuo crecimiento en la industria de abrasivos, vidrios, construcción y demás, se evidencia la participación activa en las comunidades demostrando que sus prácticas puestas en marcha promueven hacia el bien común y bienestar dentro de la industria, su labor como compañía es que nunca han perdido de vista el factor humano, haciendo de sus actividades parte del ADN correcto, con el interés de ofrecer confort y bienestar en cualquier lugar, siendo sosteniblemente rentable con gran compromiso en el país.

9.2 Partes Interesadas y su Impacto

Fiberglass Isover Colombia S.A: es una empresa del grupo Saint-Gobain líder en el desarrollo de soluciones de confort sostenible que a través de procesos de manufactura y comercialización brinda alternativas de aislamiento acústico, térmico e impermeabilización.

1. Cumplir con los requisitos legales y otros requisitos vigentes y aplicables ambientales, de salud y seguridad
2. Prevenir y mitigar el impacto de nuestras actividades sobre el medioambiente realizando análisis de impacto del ciclo de vida de nuestros productos
3. Optimizar el uso racional y sostenible de los recursos naturales
4. Evitar los accidentes e incidentes de trabajo
5. Prevenir las enfermedades laborales

Estos objetivos están alineados con los principios de conducta y actuación del grupo Saint-Gobain, su desempeño se monitorea en el modelo de mejora continua dentro del proceso de Planificación documentado en el manual de sistema de gestión EHS.

Todas las personas que participamos en las actividades de Fiberglass Colombia S.A. Son responsables del cumplimiento de esta política, trabajando conjuntamente con las partes interesadas dentro del contexto de la organización, gestionando continuamente los riesgos de las distintas actividades, productos y servicios protegiendo la vida y la biodiversidad.

ACH: La calidad es prioritaria en las actividades que desarrolla Saint-Gobain Transformados S.A.U. y está orientada plenamente a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los Clientes. Las directrices y objetivos generales que, en relación con la Calidad, guían a Saint-Gobain Transformados S.A.U. se plasman en la Política de Calidad de la Empresa definida por su Dirección y basada en los siguientes principios:

- La Calidad no se controla, se fabrica. Asegura la supervivencia de la Organización en un entorno altamente competitivo.
- Nuestra Política es el marco de referencia para cumplir nuestros objetivos, los requisitos de los clientes, legales y de todas las partes interesadas pertinentes para así obtener una ventaja estratégica sobre nuestros competidores.
- Orientamos nuestro trabajo hacia la mejora continua, identificando y eliminando posibles causas de defectos y deficiencias (prevención) y aumentando la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.

Fundación Saint Gobain Initiatives: Un compromiso liderado por nuestros empleados. La Fundación Saint-Gobain Initiatives es reflejo de nuestra política de Responsabilidad Social y se crea en 2008.

Para que un proyecto pueda ser elegido por la fundación, debe estar desarrollado dentro de las siguientes áreas de acción:

- Ayudar a jóvenes a encontrar trabajo
- Construir, mejorar o renovar viviendas sociales para contribuir a que sean más eficientes desde un punto de vista energético y ecológico.

Vidrio Andino: Como parte de Saint-Gobain, el sitio tiene una sección destinada al Hábitat Sostenible dedicada al programa Multi-Comfort, donde los usuarios podrán conocer sus beneficios aplicados en el vidrio del hogar y espacios de trabajo.

Con esto se busca generar interacción y comunicación entre todas las partes interesadas a través de sus distintas secciones: productos, beneficios, aplicaciones, proyectos, carreras, etc.

Vidrio Andino: Se solidariza con damnificados de Mocoa

Vidrio Andino lanzó una campaña interna entre sus colaboradores con el objetivo de unir esfuerzos y de esta manera recolectar donaciones para las familias damnificadas en Mocoa.

Vidrio Andino realiza La “Sembratón” en el humedal de Neuta.

El pasado 25 de noviembre se llevó a cabo la “Sembratón” en el humedal de Neuta, una actividad patrocinada por Vidrio Andino, que tenía como objetivo sembrar 150 árboles en el marco de las acciones que tienen como objetivo la mitigación del cambio climático.

Norton y Carborundum: La marca Norton brinda a sus usuarios el portafolio más completo en lijas, rollos de lija, discos abrasivos, discos de fibra, discos flap, discos velcro, esponjas, plásticos re-pintables, escofinas, cintas adhesivas, paños, ceras, pomos, entre otros, ofreciendo los mejores productos en reparación y embellecimiento automotriz con los más altos estándares de desempeño, innovación y productividad con la mejor relación costo-beneficio.

Pam: es la marca especialista en sistemas de acueducto, alcantarillado, riego e industria del grupo Saint-Gobain y es líder en sistemas de canalización en todo el mundo.

En cada etapa, desde el diseño hasta la entrega de los productos, PAM se compromete a impulsar una dinámica de desarrollo basada en modos de consumo y producción responsables y sostenibles.

Saint-Gobain PAM diseña, produce y comercializa soluciones completas destinadas al abastecimiento de agua potable, saneamiento e industria.

Weber Morteros: Compañía líder mundial en la fabricación de morteros industriales para la edificación, con presencia en 55 países y más de 200 centros de producción, con 110 años de experiencia.

Inicia su operación mediante la introducción de productos innovadores, que buscan cambiar algunos métodos tradicionales de construcción, a tal punto de optimizar costos, tiempos, calidad y contribución a la sostenibilidad, entregando soluciones que respeten la naturaleza con normas seguridad, higiene y medio ambiente.

9.3 Saint Gobain Colombia S.A.S. y la Responsabilidad Social Empresarial

Teniendo en cuenta que la RSE es una nueva forma de negocio, que integra la recuperación de los valores éticos, la comunidad, el respeto hacia las personas y el medioambiente mediante la gestión de las mismas empresas.

Bajo este punto de vista la Responsabilidad Social empresarial, es la práctica liderada por los directivos de empresas con un enfoque de filantropía empresarial, aportes culturales, caridad, cumplimiento de normas laborales o ambientales. Por lo anterior, la empresa Saint Gobain Colombia S.A.S en su ámbito de generar una responsabilidad y realizando el análisis Pestel que se muestra a continuación:

9.4 Propuesta de Saint Gobain Colombia S.A.S

La empresa Saint Gobain Colombia S.A.S en su ámbito de generar una responsabilidad y realizando el análisis Pestel, se evidencia a continuación:

Política	Economicas	Socioculturales
<p>Las decisiones que realizan el senado y el presidente de la república en cuanto a las inversiones designadas para los sectores económicos, puede darse la hipótesis que no se den las garantías adecuadas para lograr un crecimiento considerable en el mercado.</p> <p>Por consiguiente, al estar cerca la aprobación de una reforma tributaria, incrementó el desempleo de los colombianos, además la falta de oportunidades y los empleos informales han incrementado</p>	<p>Según la revista el Portafolio, un análisis realizado por la firma Sectorial detalla que los ferreteros presentaban comportamientos estables antes de la pandemia, con crecimientos de 3% en ventas entre 2015 y 2019, y de 6% en las importaciones de estos bienes.</p> <p>Las ferreterías son un negocio popular en Colombia. Según Confecámaras, a nivel nacional figuran 34.129 empresas dedicadas al comercio al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio. De estas, cerca de 41%</p>	<p>Debido a la pandemia, el confinamiento al que el mundo se sometió lo llevó a ampliar sus conocimientos de forma virtual, por esta razón la tendencia de “hágalo usted mismo”.</p> <p>Esta es una práctica que se ha tomado el mundo, también ha pisado fuerte en Colombia, pues ya son muchos quienes por hobby buscan herramientas para realizar trabajos en el hogar. Y es precisamente en las ferreterías en donde más se buscan este tipo de insumos.</p>

<p>considerablemente, todo esto hace que las ventas en las ferreterías de barrio disminuyan</p>	<p>están en Bogotá.</p>	
Tecnológico	Ambiental	Legal
<p>Debido a la pandemia, el confinamiento al que el mundo se sometió lo llevó a tecnificar sus conocimientos para conservar la interacción con personas fuera del hogar.</p> <p>Por esta razón, el comportamiento del consumidor está en constante cambio, por lo que la creación de ferias virtuales en todos los sectores de la economía, son una brecha que ayudan a conocer más el negocio e interactuar de una forma más cercana con el consumidor final.</p> <p>Por eso se crearon espacios de encuentro virtual para diferentes actores del sector es el ‘Gran Salón Ferretero y Constructor’ o “Expo Fierros”, que se realizarán de forma virtual este año. El evento espera convocar a más de 3.000 actores de la construcción y la ferretería para un espacio de negocios especializado, en el que estarán presentes más de 80 marcas.</p>	<p>El ordenamiento ambiental se constituye en un principio básico hacia la sostenibilidad ambiental del Desarrollo de cualquier Nación, y deberá garantizar en tiempo y espacio.</p> <p>Por un lado, la dotación de recursos naturales y de servicios ecosistémicos, y por otro, que las actividades humanas sean realizadas en armonía con las leyes de los sistemas naturales de tal manera que se preserve la integridad de los procesos que rigen los flujos de energía, materia y biodiversidad de los ecosistemas.</p> <p>Alineados con la tendencia del ahorro, en las ferreterías colombianas son cada vez más buscados todos aquellos productos multiusos o que permitan controlar el consumo de recursos naturales como el agua y la luz.</p>	<p>Comercializar productos normados es importante para el ferretero porque crea confianza y satisfacción por parte de los clientes. El ferretero se ahorra reclamos, los cuales casi el 100% de las veces obedecen a la misma causa: mala instalación por usar productos que no cumplen los estándares de la norma.</p> <p>Es muy importante que el ferretero venda productos normados, porque vende tranquilidad; no una queja a futuro. Eso es clave para él como empresario porque no le genera clientes insatisfechos que eventualmente le hacen reclamos.</p> <p>Se puntualiza que las causas típicas de instalaciones fallidas provienen de la combinación de un producto normado con otro no normado. Es necesario que la totalidad de las partes cumpla con los estándares para evitar roturas.</p> <p>La importancia de la normatividad trasciende a todos los actores de la cadena. Si un cliente reporta una falla</p>

		de producto, esta le llegará en primera instancia muy posiblemente al ferretero, quien a su vez se remitirá al fabricante.
--	--	--

Tabla 7: Propuesta Saint Gobain Análisis PESTEL Autor: Elaboración propia (2021)

El Grupo Saint-Gobain se ha construido y desarrollado partiendo de la base de unos principios que comparten y practican todos sus directivos y empleados, y que han guiado su actuación a lo largo del tiempo.

Saint-Gobain respeta estos principios fundamentales de conducta y de actuación, válidos para todas las empresas que lo componen, sea cual fuere su país de implantación.

- Principios de conducta: “Compromiso profesional, el respeto de las personas, integridad, lealtad, solidaridad”.
- Principios de actuación: “Respeto a la legalidad, respeto al medio ambiente, respeto a los derechos de los trabajadores”.

Saint Gobain implementa un sistema de Responsabilidad Social Empresarial teniendo en cuenta que en su estrategia corporativa figuran Confort y Sustentabilidad:



Fuente: Presentación corporativa Saint Gobain.

Por esta razón Saint-Gobain articula la estrategia de RSE en cinco ámbitos concretos, CINCO PILARES:



Saint-Gobain pone su propia experiencia al servicio de la comunidad desfavorecida, con el patrocinio de proyectos específicos relevantes. La fundación internacional «Saint-Gobain Iniciativas» se ha constituido con este objeto.

A través de Fondation Saint-Gobain, se ha logrado certificar la sostenibilidad de nuestros productos mediante entidades externas, apoyamos las asociaciones que promueven la edificación sostenible:



Fuente: Comunicado Certificación Top Employer Colombia 2021

Enfoque Innovador Saint Gobain Abrasivos S.A.S



Fuente: Presentación corporativa Saint Gobain.

9.4.1 Modelo de implementación de la RSE en Saint Gobain Abrasivos:

- 1) **Unificar criterios:** Si todos los participantes de la organización conocen el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, la comunicación será fluida y en concordancia a lograr los objetivos propuestos.
- 2) **El valor de las acciones:** Tener conciencia de que cada acto es válido e importante, todo sirve a la hora de la ejecución de la Responsabilidad social Empresarial en la organización, trabajando en conjunto a través de:
 - Identificar acciones RSE.
 - Proponer valor a cada acción.
 - Comunicación fluida entre todos.

3) **Benchmarking:** Si se analizan todos los procesos que se llevan a cabo en Saint Gobain Abrasivos, con los de los competidores, se logrará implementar prácticas más efectivas y como resultado, se podrá recopilar información que identifican brechas en los procesos ejecutados y lograr una ventaja competitiva.

- Cliente
- Proveedor
- Empleados
- Ciudadanos
- Medio Ambiente
- Otros Stakeholders

4) **Amplificar Comunicación:** Al determinar que las acciones van más allá de la filantropía y caridad, sino que realmente se enfocan en una política de Responsabilidad Social Empresarial, se extiende la comunicación a todos los Stakeholders, logrando de esta manera que se implemente de forma correcta y oportuna.

5) **Elaboración de una estrategia / planes de acción de RSC:** Al encontrar una oportunidad de mejora para la implementación de un plan de acción que se base en la Responsabilidad Social Empresarial, se debe tener en cuenta que:

- Identificar stakeholders.
- Identificar asuntos importantes.

6) Proceso o Calendario de ejecución del plan de acción:



Fuente: Elaboración propia

7) **Output:** Resultados del proceso accionado basados en mayor impacto que se puede generar en los stakeholders y la importancia para Saint Gobain, logrando una participación activa en todos los miembros de la comunidad de la organización.



Fuente: Elaboración propia.

Conclusión Capitulo

Teniendo en cuenta la información anteriormente mencionada, frente al estudio y ejecución de la RSE de la compañía Saint Gobain Colombia S.A.S a manera de conclusión se pudo identificar que la razón de ser de la compañía se encuentra articulada con la generación de servicios de apoyo, construyendo siempre de la mano de sus clientes y aliados, procesos productivos seguros para los trabajadores y entornos en los que se desarrolla su labor.

Reconociendo el valor fundamental de los entornos favorables para el desarrollo de los negocios de la empresa y de sus clientes, la compañía desarrollará una política integral que orienta sus principios a la satisfacción de los clientes, con la seguridad y calidad enmarcada en la jurisprudencia colombiana, garantizando la legalidad en sus procesos, propendiendo por la satisfacción de todos los públicos de interés.

Las acciones de la compañía se orientarán a mejorar la calidad de vida en sus trabajadores y las comunidades, las cuales se alían con la intención de la compañía en hacer más allá de las metas responsabilidades contractuales.

10. Competitividad, calidad e Innovación

10.1 Competitividad

La competitividad puede definirse como la capacidad de una persona y/o empresa de crear ventajas diferenciales con respecto a su competencia y así poder obtener una posición estratégica en el mercado, el ser competitivo es tener la capacidad de tener una mayor rentabilidad frente a la de sus competidores basándose en el precio y otras variables importantes que permiten tener una mejor calidad, imagen empresarial y respaldo en el mercado.

Las ventajas competitivas son únicas y es difícil que competidores de otras regiones puedan replicarlas o acceder a ellas, ya que además de responder a las necesidades particulares de una industria concreta, requieren de inversiones considerables y continuas para mantenerlas y mejorarlas (Rojas & Sepúlveda, 1999, pág. 17).

10.2 Calidad

La calidad es el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes. Joseph M. Juran pensaba que la calidad consiste en no tener deficiencias. La calidad es “la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente”. (Miranda González, Chamorro Vera, & Rubio Lacoba, 2007, pág. 9).

10.3 Innovación

Es el medio por el cual el empresario crea nuevos recursos generadores de riqueza o incrementa los recursos existentes con un potencial mejorado para producir riqueza. (Villafaña Figueroa, 2008, pág. 1).

10.4 Conceptos Modelo Canvas

El modelo de negocio Canvas es un plan administrativo y una herramienta que permite realizar un análisis crítico y correcto sobre el proyecto de empresas y muestra de un solo golpe tu proyecto de empresa (Caldas, Gregorio, & Hidalgo, 2016).

El modelo Canvas se divide en 9 patrones los cuales están distribuidos estratégicamente para conseguir ingresos, en la parte derecha de la plantilla se encuentra las relaciones de la empresa con el exterior en las cuales podemos encontrar el segmento de mercado, relaciones con los clientes, canales de comunicación y esto nos da la fuente de ingresos.

- Segmentos de clientes
- Propuestas de valor
- Canales
- Relación cliente-negocio
- Fuente de ingresos
- Recursos clave
- Actividades clave
- Socios clave
- Estructura de costos

Explicados a continuación:

10.4.1 Segmento de Clientes

La empresa Saint Gobain Colombia S.A.S. tiene ubicada su planta en Mosquera – Cundinamarca en donde se tiene en cuenta satisfacer la demanda del sector industrial, que con el transcurso del tiempo viene en aumento con el desarrollo constante que ha tenido en Colombia y centro América y el Caribe en los últimos 30 años, donde sus principales productos de fabricación son Hojas de Lija, Discos de corte y de pulir y puntas de pulir.

Los clientes potenciales de la empresa SAINT GOBAIN COLOMBIA S.A.S. están ubicados principalmente en Colombia, sin embargo, desde la planta de Mosquera se hace la

gestión comercial en algunos países de Centro América y el caribe, constituyendo de esta manera la división total del negocio en dos (2) regiones principales: Colombia y C.A.C (Centro américa y el caribe), como se puede visualizar a continuación:



Figura : Segmento de Cliente SG. 2021

10.4.2 Actividades Clave

Se conoce como el proceso en el que el cliente reconoce y permite entregar la propuesta de valor y allí se logran relacionar las actividades de la empresa, desde la fase inicial, el contenido, cronograma y demás elementos dentro de la empresa, también es la manera en la que el cliente comprende toda la labor a brindar, Burbano (2016) habla que la actividad clave es “La configuración del valor de la compañía describe la disposición de una o más actividades para proporcionar una propuesta de valor. Las actividades son acciones tomadas por la compañía para realizar negocios y lograr sus objetivos” (p. 182)

Solución De Problemas

La importancia de reconocer los procesos de intervención en las fases sensibles, también se deben identificar los patrones y habilidades motrices de los inscritos, por ello Saint Gobain Colombia S.A.S. tiene habilitado el canal de PQR'S para lograr que los clientes tengan un avance positivo sobre los procesos que ellos recomiendan mejorar y por otro lado tener el control de entregar resultados oportunos para que los clientes se motiven a continuar en la negociación.

A continuación, se relacionan los motivos principales de PQR's que ingresan en la Saint Gobain Colombia S.A.S. en un mes promedio del 2020 para tomar un ejemplo:

Región	Colombia y Centro América y el Caribe.
Motivo	Valor Reclamación*
Atención al cliente	\$ 86.600
Bajo rendimiento	\$ 21.812.997
Daño en transporte	\$ 6.099.296
Daño o defecto del producto por temas de empaque original	\$ 3.703.022
Defecto de producto por medidas erradas	\$ 816.295

Defecto del producto por desbalance (Bonded)	\$ 212.088
Defecto o daño físico del material por imprenta, arrugas, manchas (Coated)	\$ 22.503
Despacho de material vencido	\$ 14.871.972
Despacho excedente de material	\$ 751.070
Desportillamiento del material (Bonded)	\$ 117.884
Faltante de material	\$ 7.022.809
Incumplimiento de fecha de entrega MTS	\$ 185.100
Marcación trocada	\$ 4.015.172
Perdida en transito	\$ 680.600
Producto con alteraciones físicas y de uso por caducidad anticipada	\$ 8.880.066

	\$
Producto trocado	4.126.235
Ruptura o fisura del material	1.480.630
Ruptura o fisura del material en la aplicación	51.452
Total general	74.935.791

Tabla 8: Principales motivos PRQ'R 2020 *Fuente: Elaboración Propia*

(*) Los valores fueron modificados por confidencialidad de la información, pero continúan siendo proporcionales a la realidad.

A continuación, presentamos los motivos de notas crédito que se generaron en el año 2020, causadas consecuente a la inoportuna respuesta de los PQR's, distribuido en las dos regiones.

Estatus Notas Crédito Generadas Año 2020		
Año 2020	Motivo_Solicitud	Cantidad
Centro América	SAC - Actividad Comercial	34
	Producto - Litigio de Calidad	23
	Logística - Escasez	17

	Comercial - Error Cliente en Producto	14
	Comercial - Devolución de Producto por error vendedor	12
	SAC - Error en precios	12
	Comercial - Ajuste de cuenta	8
	Comercial - Error en precios RV o cliente	7
	Logística - Artículo Equivocado	5
	Logística - Error de Facturación	4
	SAC - Error Soluciones al Cliente	3
	Logística - Excedente	2
	Total Centro América	
Colombia	Comercial - Ajuste de cuenta	480
	Logística - Escasez	454
	Comercial - Devolución de Producto por error vendedor	316
	SAC - Error en precios	273
	Comercial - Error en precios RV o cliente	194

	Comercial - Error Cliente en Producto	165
	SAC - Actividad Comercial	85
	Logística - Error de Facturación	85
	Logística - Pérdida en Tránsito	68
	Logística - Artículo Equivocado	67
	Logística - Demora en Entrega	64
	Producto - Litigio de Calidad	49
	SAC - Error Soluciones al Cliente	17
	Logística - Excedente	7
Total Colombia		2324
Total General		2465

Tabla 9: Estatus Notas Crédito Fuente: Elaboración Propia

(*) Los valores fueron modificados por confidencialidad de la información, pero continúan siendo proporcionales a la realidad.

10.4.3 Propuesta de Valor

Según Mejía citando a Porter (S.F) la propuesta de valor es “Una estrategia competitiva que involucra diferentes medios, eligiendo deliberadamente diferentes conjuntos de actividades para lograr una combinación de valor única.”(p.1).

Basados en lo anteriormente mencionado, La posibilidad de realizar este proyecto brindara una ayuda oportuna y adecuada a la hora de otorgar una respuesta a los clientes que generen PQR'S sin importar el motivo, debido a que actualmente el tiempo de respuesta de los mismos se encuentra en 3 a 6 meses según el caso, ocasionando principalmente la creación de Notas crédito, las cuales perjudican directamente el desarrollo comercial oportuno y posteriormente las utilidades de la organización.

A continuación, se evidencia el impacto monetario que tiene la generación de notas crédito, este dinero se ve directamente reflejado en la venta y posteriormente en las utilidades de la organización.

*Cifra en miles de pesos.

Región	Motivo_Solicitud	Total_Solicitud*
Centro América	SAC - Actividad Comercial	\$ 42.346
	Producto - Litigio de Calidad	\$ 65.224
	Logística - Escasez	\$ 88.439
	Comercial - Error Cliente en Producto	\$ 75.341
	Comercial - Devolución de Producto por error vendedor	\$ 60.622
	SAC - Error en precios	\$ 11.436

	Comercial - Ajuste de cuenta	\$ 11.694
	Comercial - Error en precios RV o cliente	\$ 3.019
	Logística - Artículo Equivocado	\$ 1.586
	Logística - Error de Facturación	\$ 82.131
	SAC - Error Soluciones al Cliente	\$ 7.762
	Logística - Excedente	\$ 86.168
Total Centro América		\$ 535.769
Colombia	Comercial - Ajuste de cuenta	\$ 265.924.637
	Logística – Escasez	\$ 100.149.578
	Comercial - Devolución de Producto por error vendedor	\$ 367.216.200
	SAC - Error en precios	\$ 130.438.900
	Comercial - Error en precios RV o cliente	\$ 49.077.223
	Comercial - Error Cliente en Producto	\$ 161.336.281
	SAC - Actividad Comercial	\$ 61.275.786

	Logística - Error de Facturación	\$ 380.265.212
	Logística - Pérdida en Tránsito	\$ 25.863.716
	Logística - Artículo Equivocado	\$ 44.574.083
	Logística - Demora en Entrega	\$ 55.759.888
	Producto - Litigio de Calidad	\$ 16.695.592
	SAC - Error Soluciones al Cliente	\$ 14.076.129
	Logística – Excedente	\$ 4.761.153
Total Colombia		\$ 1.677.414.377
Total General		\$ 1.677.950.146

Fuente: Elaboración Propia

(*) Algunos valores fueron modificados por confidencialidad de la información, pero continúan siendo proporcionales a la realidad.

Las siguientes recomendaciones lograrán se logrará establecer un plan de mejora para el aseguramiento de la calidad en el procesos de Notas crédito mediante el estándar de gestión de calidad ISO 9001:2015, que permita un mejor desarrollo de todo el proceso y que son pertinentes para el propósito organizacional de la siguiente manera:

- Percatarse de las desventajas que implica el generar una nota crédito.
- El impacto en Centroamérica está en las notas por actividad comercial, establecer si el ROI se ajusta a la actividad planteada.

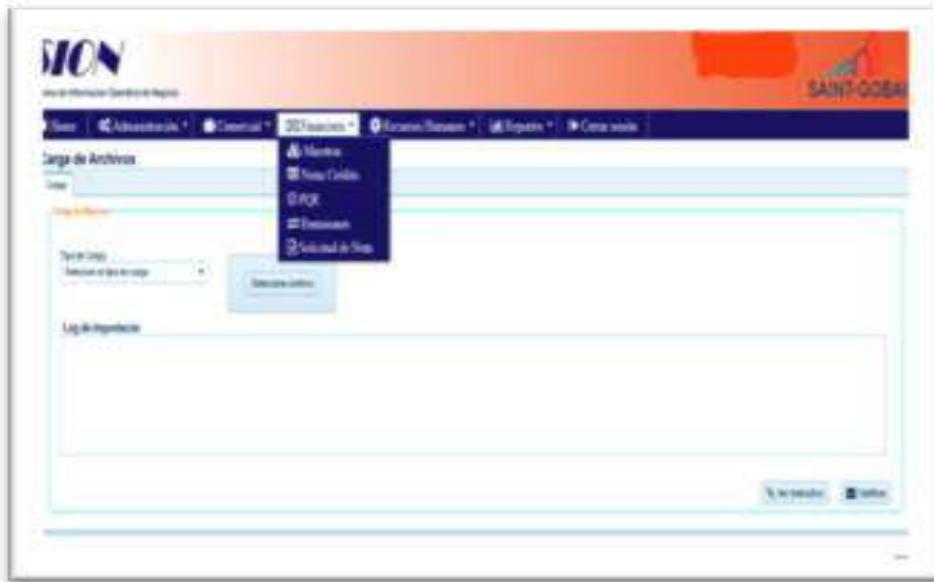
- El impacto en Colombia está en las notas por ajuste de cuenta y es la mercancía que el cliente devuelve por cualquier motivo, validar que está ocurriendo y el por qué devuelve la mercancía.

- El coordinador de cada área debe tener en cuenta cual es la oportunidad de mejora de su equipo de trabajo para minimizar la generación de una nota crédito posteriormente.

10.4.4 Canales

Es importante que una empresa logre definir como su canal va a conectar con los usuarios para el crecimiento, cumpliendo así un propósito claro, Según Barrios (2014) dicho propósito de un canal es “una relación donde inicialmente la empresa y sus canales comerciales tienen un propósito económico compartido, el cual logran institucionalizar en un acuerdo creíble para su cumplimiento por las partes mediante una serie de prácticas colaborativas de negocios” (p. 5).

Por esta razón para Saint Gobain Colombia S.A.S es necesario conocer los medios de comunicación y canales que se van a aplicar, en primera medida se propone que se implemente un módulo en la plataforma corporativa, en la cual cada cliente podrá observar la evaluación del PQR´s instaurado en tiempo real, asociándolo directamente con la plataforma SION que es donde se hace toda la validación y gestión de los mismos; haciendo seguimiento con el N° de radicado, y además los diferentes precios, estado de pedidos, pendientes, y demás novedades.



Fuente: Aplicativo SION.

10.4.5 Relación Cliente - Negocio

En el desempeño de la empresa es necesario establecer unas conexiones e interacciones interpersonales y funcionales entre el usuario y la empresa. “El bloque de relaciones con los clientes describe los tipos de relaciones que una empresa establece con un segmento específico de mercado. (Alexander Osterwalder, 2010.p,28)”.

La relación con Saint Gobain Colombia S.A.S. debe tener con los clientes es de asistencia personal en donde cada cliente tenga la oportunidad de interactuar con alguna miembro de la empresa en el momento de la toma de decisiones.

Por otro lado, los canales de distribución están ligados directamente a la captación de clientes en donde se utilizarán las redes sociales para ofrecer todos los productos y para el direccionamiento de algún servicio que requiera.

10.4.6 Fuente de Ingreso

Cuando nos referimos a ingresos, podemos afirmar que dentro de una empresa estos son todo el monto total recaudado por la empresa del presupuesto de una entidad (ya sea una asociación pública o privada, individual o grupal). Según Piña para el año 2013 todos los ingresos aquellos que permiten un aumento monetario dentro de la empresa, mediante los recursos económicos de la misma, de los cuales son aquellos en los que la empresa logra obtener un aspecto financiero y más positivo, en el cual se suma el total de la venta.

Para la implementación de este proyecto en Saint Gobain Colombia S.A.S. La fuente de ingresos se verá reflejada en la disminución de un 35% anual, sobre el valor de las notas crédito causadas, logrando recuperar \$ 587.282.551 anual o \$ 48.940.213 mensuales, representado de la siguiente manera:

Región	Motivo_Solicitud	Total_Solicitud*	Disminución 35%
Centro América	SAC - Actividad Comercial	\$ 42.346	\$ 14.821
	Producto - Litigio de Calidad	\$ 65.224	\$ 22.828
	Logística - Escasez	\$ 88.439	\$ 30.954
	Comercial - Error Cliente en Producto	\$ 75.341	\$ 26.369
	Comercial - Devolución de Producto por error vendedor	\$ 60.622	\$ 21.218
	SAC - Error en precios	\$ 11.436	\$ 4.003
	Comercial - Ajuste de cuenta	\$ 11.694	\$ 4.093
	Comercial - Error en precios RV o cliente	\$ 3.019	\$ 1.057
	Logística - Artículo Equivocado	\$ 1.586	\$ 555

	Logística - Error de Facturación	\$ 82.131	\$ 28.746
	SAC - Error Soluciones al Cliente	\$ 7.762	\$ 2.717
	Logística - Excedente	\$ 86.168	\$ 30.159
Total Centro América		\$ 535.769	\$ 187.519
Colombia	Comercial - Ajuste de cuenta	\$ 265.924.637	\$ 93.073.623
	Logística – Escasez	\$ 100.149.578	\$ 35.052.352
	Comercial - Devolución de Producto por error vendedor	\$ 367.216.200	\$ 128.525.670
	SAC - Error en precios	\$ 130.438.900	\$ 45.653.615
	Comercial - Error en precios RV o cliente	\$ 49.077.223	\$ 17.177.028
	Comercial - Error Cliente en Producto	\$ 161.336.281	\$ 56.467.698
	SAC - Actividad Comercial	\$ 61.275.786	\$ 21.446.525
	Logística - Error de Facturación	\$ 380.265.212	\$ 133.092.824
	Logística - Pérdida en Tránsito	\$ 25.863.716	\$ 9.052.301
	Logística - Artículo Equivocado	\$ 44.574.083	\$ 15.600.929
	Logística - Demora en Entrega	\$ 55.759.888	\$ 19.515.961
	Producto - Litigio de Calidad	\$ 16.695.592	\$ 5.843.457

	SAC - Error Soluciones al Cliente	\$ 14.076.129	\$ 4.926.645
	Logística – Excedente	\$ 4.761.153	\$ 1.666.404
Total Colombia		\$ 1.677.414.377	\$ 587.095.032
Total General		\$ 1.677.950.146	\$ 587.282.551

Fuente: Elaboración Propia

(*) Algunos valores fueron modificados por confidencialidad de la información, pero continúan siendo proporcionales a la realidad

10.4.7 Recursos Clave

Los recursos claves delimitan todos los activos que son importantes para el centro que son necesarios para el funcionamiento y el adecuado desarrollo de esta, según Sánchez, Vélez y Araujo (2016) indican que “En el apartado de recursos clave del Canvas ya se han identificado los recursos y capacidades necesarias para crear un valor para los clientes a través del modelo de negocio definido.” (p. 45).

Para Saint Gobain Colombia S.A.S., los recursos clave son la base principal para el desarrollo de actividades para llevar a cabo la propuesta de valor en donde se pueden evidenciar diferentes categorías:

-Recursos humanos.

La forma más idónea de cumplir con este punto es contar con el personal eficiente en cada uno de los procesos que tiene la organización, el cual es el encargado de cumplir con programas para el cumplimiento de objetivos trazados.

-Recursos tecnológicos.

La tecnología es uno de los más importantes en este modelo de negocio para mejorar el proceso que se le ofrece al cliente en la mejora del proceso de PQR's, es por esto que es importante contar con los medios electrónicos necesarios para hacer un seguimiento constante a las acciones de mejora realizadas a todos los clientes en general teniendo en cuenta las bases de datos.

-Recursos Financieros:

El recuperar el 35% anual del valor equivalente a la nota crédito generadas, logrará un impacto bastante positivo para la empresa, teniendo en cuenta la disminución ágil de cartera y de los re-procesos que se generan en cada área de la organización.

10.4.8 Estructura de Costos

Según el libro Business Model Canvas de (Osterwalder & Pigneur, 2011) los costos de una compañía se pueden calcular fácilmente luego de determinar los recursos claves, las actividades claves y los socios claves.

-Costos Fijos

Se encuentran alquiler de las licencias para el desarrollo del aplicativo virtual para los clientes, servicios públicos, salarios, mantenimiento de la página web, base de datos, Software.

-Costos Variables

Comisión del medio de pago de impuestos.

10.4.9 Socios Clave

Por lo que se llegó a realizar un análisis de los diferentes aliados clave a tener en cuenta en donde encontramos los siguientes:

-Prestadores de Servicios de entrega

-Subcontratistas

- Proveedores de servicios tecnológicos
- Clientes directos (Ferreterías – Distribuidoras Mayoristas).
- Colaboradores.

10.5 Propuesta de Modelo Canvas

Se estructura el modelo de negocio de la empresa Saint-Gobain Colombia S.A.S con una herramienta muy útil, CANVAS. Esta nos permitirá visualizar la empresa desde sus aspectos más importantes, y así entender mucho mejor su actividad.



Fuente: Modelo Canvas Saint-Gobain Colombia. Elaboracion propia.



*Fuente: Modelo Canvas: como aplicarlo en la propuesta de valor en tu negocio.
Convierte mas (2021)*

11. Seguimiento y Medición de la Calidad

En el siguiente capítulo, es claro afirmar que, en las organizaciones, que, si logramos que el Sistema de Gestión de Calidad sea eficaz, tenemos que llevar a cabo un seguimiento y una medición de dicho sistema, puesto que, con esta acción, se puede obtener oportunas evidencias, tomar decisiones pertinentes y así mismo, comenzar a implementar las mejoras necesarias dentro de las organizaciones.

Adicionalmente, la medición y seguimiento en la Norma ISO 9001:2015, es uno de los elementos fundamentales de la mejora continua, debido que, la norma obliga a realizar con eficacia los siguientes aspectos: Un plan de recursos para los procesos de medición y seguimiento, tener en cuenta las evidencias para establecer la toma de decisiones y, a través de esas evidencias obtenidas de cada proceso, lograr una mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad.

Por lo anterior, se establece que, a través del seguimiento, medición, análisis y revisión de los procesos de las organizaciones, se pueden determinar los lineamientos para supervisar y medir generalmente las características esenciales de las actividades que impacten dentro del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

11.1 Términos y definiciones

- **Seguimiento:** Definir el estado que presenta un determinado sistema, proceso o actividad (ISO 9001:2015d).
- **Medición:** Es un proceso para determinar un valor (ISO, 2015e)
- **Indicador:** Los indicadores son datos cualitativos o cuantitativos, los cuales se encargan de medir y analizar si las organizaciones están logrando los objetivos que se han establecido por la alta gerencia.
- **Índice:** Se conoce como la fórmula matemática, que se encarga de cuantificar o cualificar el valor del indicador.

- **Variables:** Las variables son la definición de las características que se van a evaluar, pueden ser cuantitativas o cualitativas.

- **Meta:** Es el valor esperado, el cual se establece generalmente como parámetro de comparación y evaluación del logro presupuestado

11.2 Tipos de Indicadores

- **Eficiencia:** Es la relación entre los recursos que se manejan en un proyecto y los logros que se obtienen. Así mismo, se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. Ejemplo: Tiempos de proceso, costos operativos o desperdicios.

- **Eficacia:** La eficacia, hace referencia a la capacidad que uno tiene, para así mismo, lograr lo que uno se propone. Por lo anterior, es el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, corporativos y operativos. Ejemplo: Entrega, calidad o cantidad.

- **Efectividad:** Se establece como la cuantificación del logro de la meta. En este caso, la efectividad, hace referencia al nivel de satisfacción del cliente interno o externo. Ejemplo: Satisfacción del cliente, cumplimiento en los tiempos de entrega, solución de PQR'S.

- **Cumplimiento:** Los indicadores de cumplimiento, hacen referencia a las mediciones institucionales, las cuales están orientadas a monitorear la consecución de los trabajos. Ejemplo: Cumplimiento en la entrega y prestación de nuestros servicios.

- **Evaluación:** Los indicadores de evaluación, están asociados con el rendimiento de un proceso institucional, es decir, son los métodos que ayudan a las organizaciones a identificar su FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Ejemplo: Evaluación del proceso de respuestas a PQR'S y seguimiento en el comportamiento de las notas crédito en el área financiera.

- **Gestión:** Son los encargados de elaborar concretamente los trabajos programados y planificados y, así mismo, permiten administrar realmente los procesos de la organización. Ejemplo: Gestión de los productos en el proceso de fabricación.

11.3 Herramientas estadísticas para la calidad

Son instrumentos que se utilizan para procesar y analizar información que se obtiene por medio del desarrollo de una actividad, un producto o un proceso. Ejemplos: Histograma, diagrama de Pareto, gráficos de control, entre otros.

- Histograma: Es una representación gráfica de barras, la cual permite identificar la variabilidad dentro de un proceso.
- Diagrama de Pareto: Se conoce como una gráfica para organizar datos, los cuales asignan un orden de prioridades, es decir, ayudan a separar aspectos significativos de un problema.
- Gráficos de control: Los gráficos de control, permiten analizar el comportamiento de varios procesos, a través del tiempo y así mismo, ayudan a prevenir posibles errores.

11.4 Tablero de Indicadores

Se desarrolla a continuación el tablero de indicadores para la empresa Saint Gobain Colombia teniendo en cuenta 4 aspectos importantes, el primero que esté acorde a la política de calidad y segundo que este alineado a los objetivos de calidad planteados por la empresa, como tercer aspecto tenemos que tener en cuenta el mapa de procesos, y por último la caracterización de estos.

		MATRIZ DE PROCESOS SAINT-DENIS COLOMBIA SAS AÑO 2013							
N°	PROCESO	FINALIDAD DE LA POLÍTICA	OBJETIVOS DE CALIDAD	NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	TRICCI	Meta	Procedura de Medición	Responsable
1	Gestión de Clientes	Incrementar por medio de actividades, productos y servicios el conocimiento del mercado y mejorar el servicio, y además de brindar servicios al cliente en línea, así como brindar atención al cliente en persona, en el momento o a través de un correo electrónico.	Velar por proporcionar un servicio de la máxima calidad, más eficiente y oportuno.	Gestiones de las Negocios Online	En relación con el servicio de la compañía a Saint Denis Colombia SAS de disponer de un sitio web que permita a los usuarios y clientes de acceder al sitio.	Numero de Negocios Online que se abren o cierran correctamente. Indicador = 100%	100%	Manual	Gerencia QCC
				Transacciones de Negocios Interiores	En relación con el servicio de la compañía a Saint Denis Colombia SAS de proporcionar de forma eficiente y oportuna los servicios.	Numero de Negocios Interiores que se abren o cierran correctamente. Indicador = 100%	100%	Manual	Gerencia de Negocios Interiores QCC
2	Mantenimiento	Mantener el funcionamiento de los equipos de oficina, equipos de oficina y sistemas de oficina de manera eficiente y oportuna.	Garantizar el funcionamiento de los equipos de oficina de manera eficiente.	Operación de Equipos	En relación con el servicio de la compañía a Saint Denis Colombia SAS de proporcionar de forma eficiente y oportuna los servicios.	Numero de Equipos que se abren o cierran correctamente. Indicador = 100%	100%	Manual	Gerencia de Mantenimiento
				Condiciones de Mantenimiento	En relación con el servicio de la compañía a Saint Denis Colombia SAS de proporcionar de forma eficiente y oportuna los servicios.	Numero de Equipos que se abren o cierran correctamente. Indicador = 100%	100%	Manual	Gerencia de Mantenimiento
				Indicadores de Costos	En relación con el servicio de la compañía a Saint Denis Colombia SAS de proporcionar de forma eficiente y oportuna los servicios.	Numero de Equipos que se abren o cierran correctamente. Indicador = 100%	100%	Manual	Gerencia de Costos
3	Gestión de Recursos Humanos	Gestionar el personal de manera eficiente y oportuna.	Garantizar el funcionamiento de los equipos de oficina de manera eficiente.	Tareas de personal de oficina	En relación con el servicio de la compañía a Saint Denis Colombia SAS de proporcionar de forma eficiente y oportuna los servicios.	Numero de personal de oficina que se abren o cierran correctamente. Indicador = 100%	100%	Manual	Gerencia de Recursos Humanos
	Gestión de Recursos Humanos			En relación con el servicio de la compañía a Saint Denis Colombia SAS de proporcionar de forma eficiente y oportuna los servicios.	Numero de personal de oficina que se abren o cierran correctamente. Indicador = 100%	100%	Manual	Gerencia de Recursos Humanos	
4	Gestión de Clientes	Incrementar por medio de actividades, productos y servicios el conocimiento del mercado y mejorar el servicio, y además de brindar servicios al cliente en línea, así como brindar atención al cliente en persona, en el momento o a través de un correo electrónico.	Velar por proporcionar un servicio de la máxima calidad, más eficiente y oportuno.	Seguros	En relación con el servicio de la compañía a Saint Denis Colombia SAS de proporcionar de forma eficiente y oportuna los servicios.	Numero de Seguros que se abren o cierran correctamente. Indicador = 100%	100%	Manual	Gerencia de Seguros y Riesgos
	Seguros			En relación con el servicio de la compañía a Saint Denis Colombia SAS de proporcionar de forma eficiente y oportuna los servicios.	Numero de Seguros que se abren o cierran correctamente. Indicador = 100%	100%	Manual	Gerencia de Seguros y Riesgos	
	Seguros			En relación con el servicio de la compañía a Saint Denis Colombia SAS de proporcionar de forma eficiente y oportuna los servicios.	Numero de Seguros que se abren o cierran correctamente. Indicador = 100%	100%	Manual	Gerencia de Seguros y Riesgos	



SENER
SECRETARÍA DE PLANEACIÓN

Fuente: Elaboración propia.

11.5 Conclusión

Se logra identificar la importancia de la medición dentro de los procesos en la compañía con el fin de identificar las posibles falencias respecto a las diferentes áreas de investigación, haciendo un análisis y comparativo con la matriz de indicadores que permite analizar el comportamiento de la misma y obtener mejoras en los procesos con mayor proporción de información en orden de tomar mejores decisiones corporativas.

Dentro del análisis se estudiaron varios indicadores correspondientes al mapa de procesos con su respectiva caracterización de procesos que permite diagnosticar y evaluar la efectividad de los indicadores para el cumplimiento de los objetivos de la compañía, enfocados hacia el proceso financiero en las notas crédito para disminución de productos y ventas afectadas debido a la misma.

Adicionalmente, se tuvieron en cuenta varias herramientas que permiten un mejor análisis de los indicadores relacionando los métodos de investigación tales como: encuestas, entrevistas, análisis del comportamiento de los procesos en la compañía, en donde se obtuvieron resultados estadísticos favorables, sin embargo el seguimiento y monitoreo del comportamiento de notas crédito, tiempos de entrega del producto, implementación de controles y satisfacción de clientes entre otras, son variables que se miden de manera continua con el fin de mejorar los procesos logrando un mayor posicionamiento y fidelización con los clientes internos y externos de la compañía en un corto, mediano y largo plazo.

El tablero de indicadores, es una herramienta fundamental para la empresa Saint Gobain Colombia, puesto que, aporta satisfactoriamente en su planeación y administración estratégica de los procesos financieros y el comportamiento de las notas crédito dentro de su área. De esta manera ayuda a mantener la información de la empresa actualizada y consolidada, con el fin de obtener un control del cumplimiento de sus objetivos y metas de todos sus procesos.

Adicionalmente, el tablero de indicadores ayuda a la mejora continua, al trabajo en equipo en la toma de decisiones del área comercial, Marketing y Financiero de Saint Gobain Colombia, puesto que, la información de todas las áreas de la empresa se tiene a la mano y

esto permite encontrar las falencias de los planes, programas y estrategias, y así mismo, analizar y decidir las acciones correctivas.

12. Mejora Continua

La mejora continua es un método por el cual las empresas realizan optimizaciones a pequeña escala de forma continuada. Este proceso mejora la calidad de los productos, los procesos y los servicios a largo plazo. el proceso de mejora continua da mejores resultados en las empresas con una estructura más compleja, porque hasta el cambio más pequeño puede tener un gran impacto en ellas.

La razón es que los cambios se redimensionan en las empresas más grandes: por ejemplo, una pequeña modificación en los pasos de la cadena de trabajo puede influir mucho en los pasos posteriores, lo que multiplica el efecto positivo. En todo caso, en los grandes grupos, debido a su alto rendimiento, el más mínimo cambio puede tener una gran repercusión, que, además, siempre es posible evaluar.

Para llevar a cabo esta mejora continua dentro de la organización es importante mantener capacitado al personal en sus labores específicas (Camisón, Cruz, & González, 2006a).

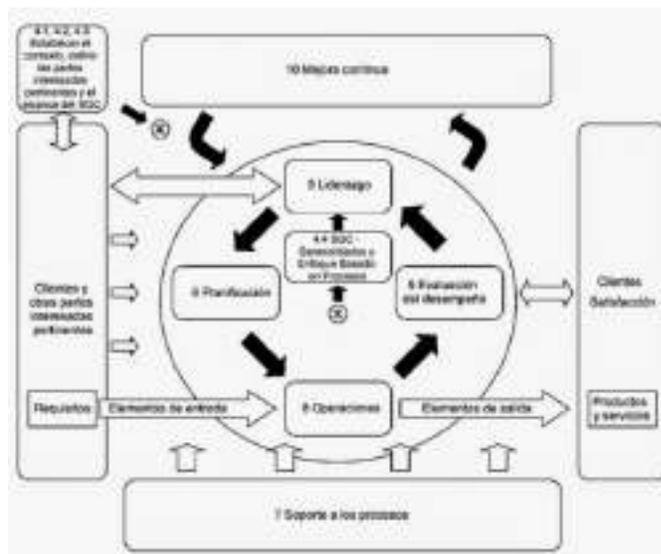


Figura : Sistemas de calidad en la mejora continua. Web de electro medicina (2015).

La implementación de Six Sigma se realiza a través de cinco pasos bien definidos, conocidos como el ciclo DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve and Control / Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar).

12.1.2 Lean Manufacturing

La filosofía Lean Manufacturing busca la forma de mejorar y optimizar el sistema de producción, tratando de eliminar o reducir todas las actividades que no añadan valor dentro en el proceso de producción identificando lo que no agrega valor al cliente y tiende a reducirlo o eliminarlo. Se basa en los siguientes sistemas de producción:

- TQM: Calidad total
- JIT: Justo a tiempo
- Kaizen: Mejora continua
- TOC: Teoría de las restricciones
- Reingeniería de procesos

-Quiénes pueden participar en Lean Manufacturing.

Es ejecutada por equipos de trabajo inclusivos, organizados y capacitados. Los integrantes de los equipos de trabajo involucrados en las técnicas Lean, representan a todos los niveles de la organización, en especial demanda de la participación activa de los operarios de trabajo en todas las etapas de la metodología.

-Beneficios de implementar Lean Manufacturing.

Lean Manufacturing puede definirse como una filosofía de producción que agrupa un conjunto de técnicas que nos facilitan el diseño de un sistema para producir y suministrar en función de la demanda, con el mínimo costo, una calidad competitiva y alta flexibilidad; de tal forma que Lean Manufacturing permitirá que la organización:

- Minimice sus inventarios
- Minimice sus retrasos
- Minimice su espacio de trabajo
- Minimice sus costos totales
- Minimice su consumo energético
- Mejore su calidad

En términos generales, contribuye a que la organización sea más competitiva, innovadora y eficiente.



Figura : Beneficios del Lean Manufacturing: su concepto y su valor. Jazz Solutions

12.1.3 Los 5 por qué.

El método de los 5 por qué es llevar a cabo las fallas que está presentando y qué soluciones radicales se puede llevar a cabo para dar fin a la problemática dentro de la organización.

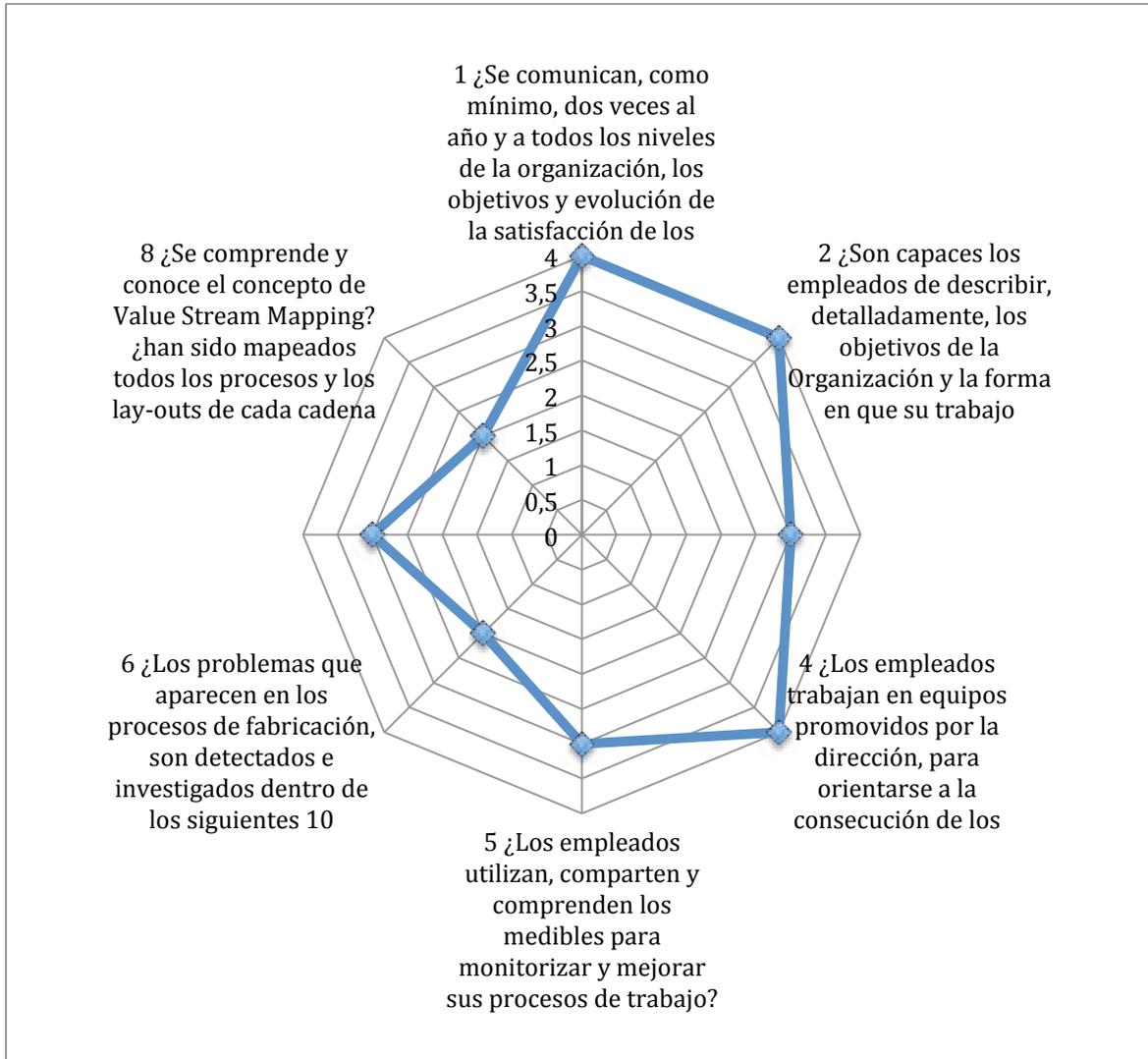
Como se puede implementar:

- Buscando opciones que generen posibles soluciones
Al validar el origen del problema y preguntar entre cada una de las personas que se encuentran dentro de los procesos de la organización el ¿Porqué del problema? ¿porque no se había determinado antes una posible causa?
- ¿La idea de los 5 por qué? es determinar que se hagan 5 preguntas para resolver el problema.
- Se pueden generar más de 5 preguntas de porqué hasta que no se logre llegar al fondo de la causa y dar una solución.
- El tema se debe enfocar en el problema y no en el personal de la organización.

12.2 Diagnostico Lean para la empresa Saint Gobain Colombia

-Tablas de resultados

12.2.1 Diagnostico Comunicación y cultura



Fuente: Elaboración propia

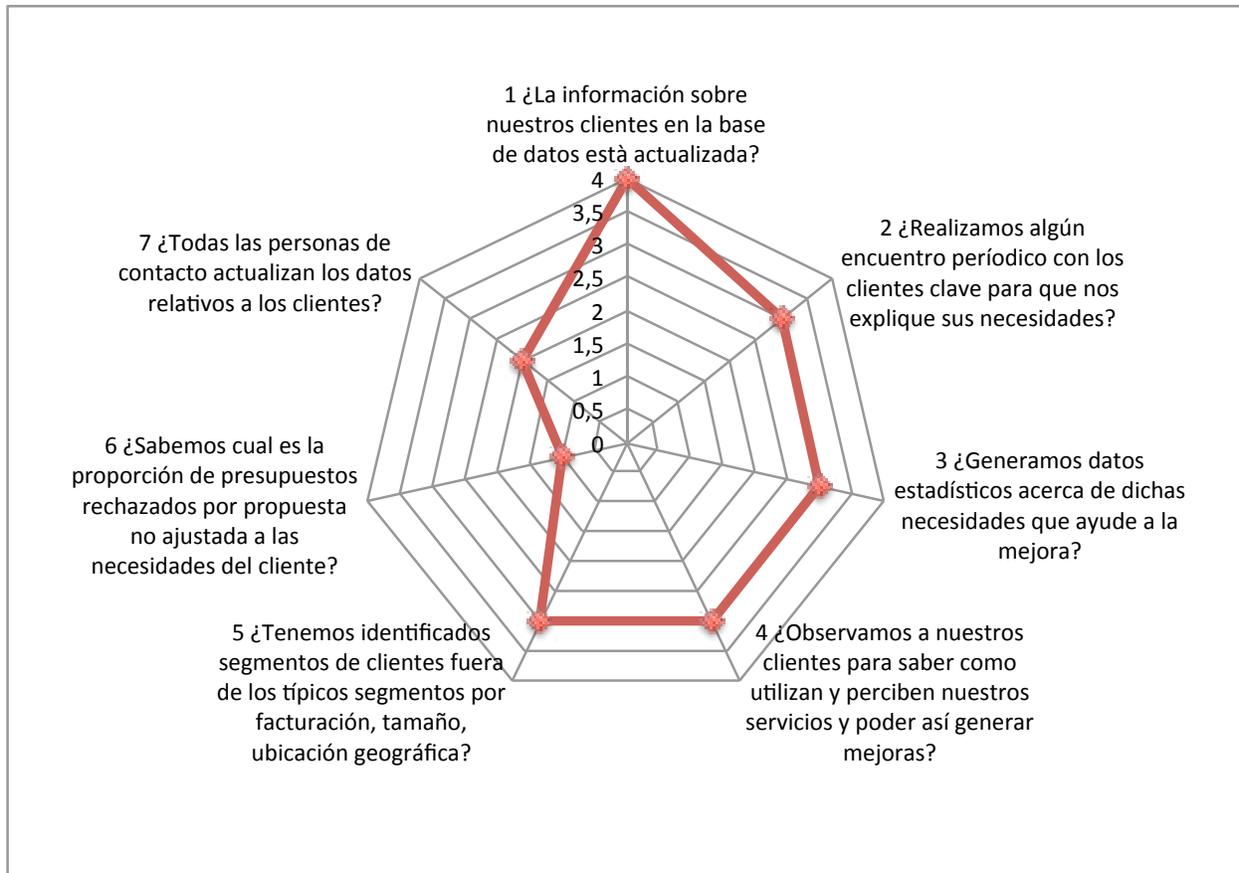
Análisis:

-Se identifica que mínimo dos veces al año la compañía Saint Gobain Colombia S.A.S comunica en todos los niveles de la organización sus objetivos y satisfacción de los empleados,

el ítem tiene una puntuación de practica habitual y sin excepciones.

-Se reconoce la capacidad de los empleados de describir, detalladamente, los objetivos de la Organización y la forma en que su trabajo contribuye a la consecución de los objetivos de la compañía de una manera adecuada

12.2.2 CRM



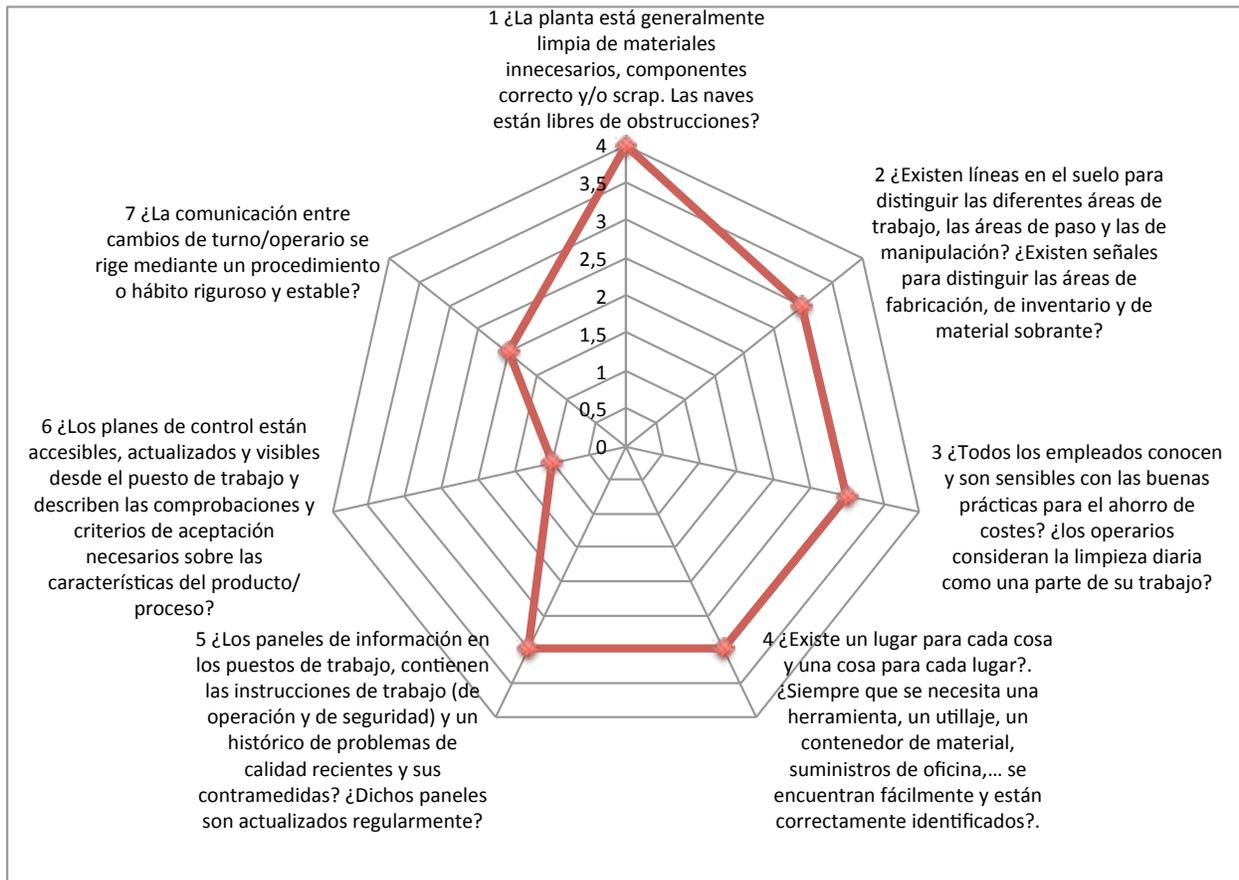
Fuente: Elaboración propia

Análisis:

La información de los clientes de Saint Gobain se mantienen en constante actualización en las bases de datos, siendo como tal una practica habitual y sin excepciones.

Saint Gobain enfoca sus esfuerzos y procesos en conocer constantemente las necesidades de los clientes y la manera en satisfacerlas a través de los servicios que ofrece la compañía. A través de diferentes metodologías como los son: Investigaciones de mercados entre otras.

12.2.3 Sistemas Visuales 5S's & organización puesto de trabajo



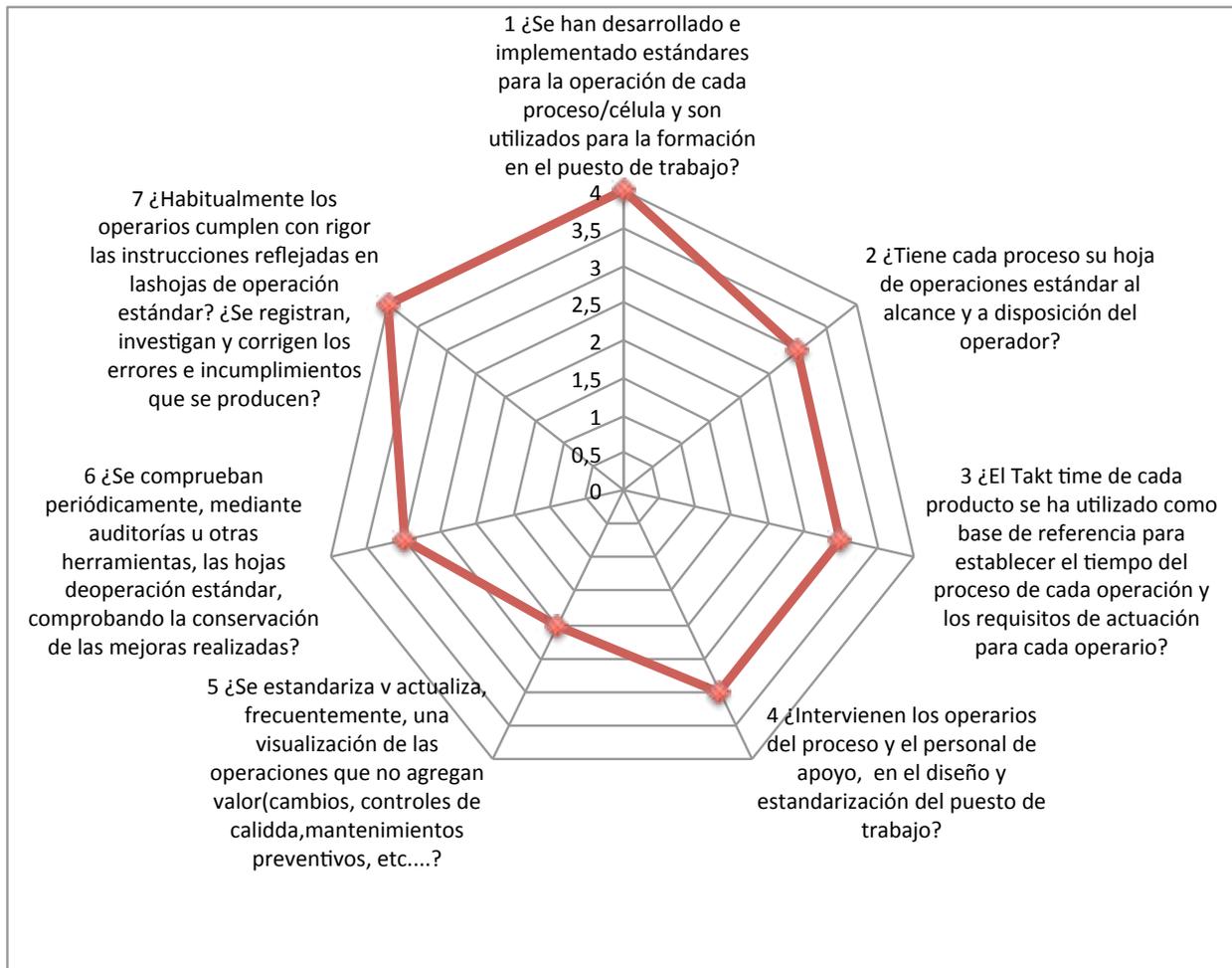
Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Se evidencia que la planta esta generalmente limpia de materiales innecesarios, componentes correcto y/o scrap. estando libres las maquinas e obstrucciones siendo una practica sin excepciones.

La compañía evidencia dentro de sus instalaciones todas las señales correspondientes a cada área de trabajo, la cual permite tener una mayor organización, siendo esta una practica casi generalizada en un 75%.

12.2.4 Estandarización de trabajo



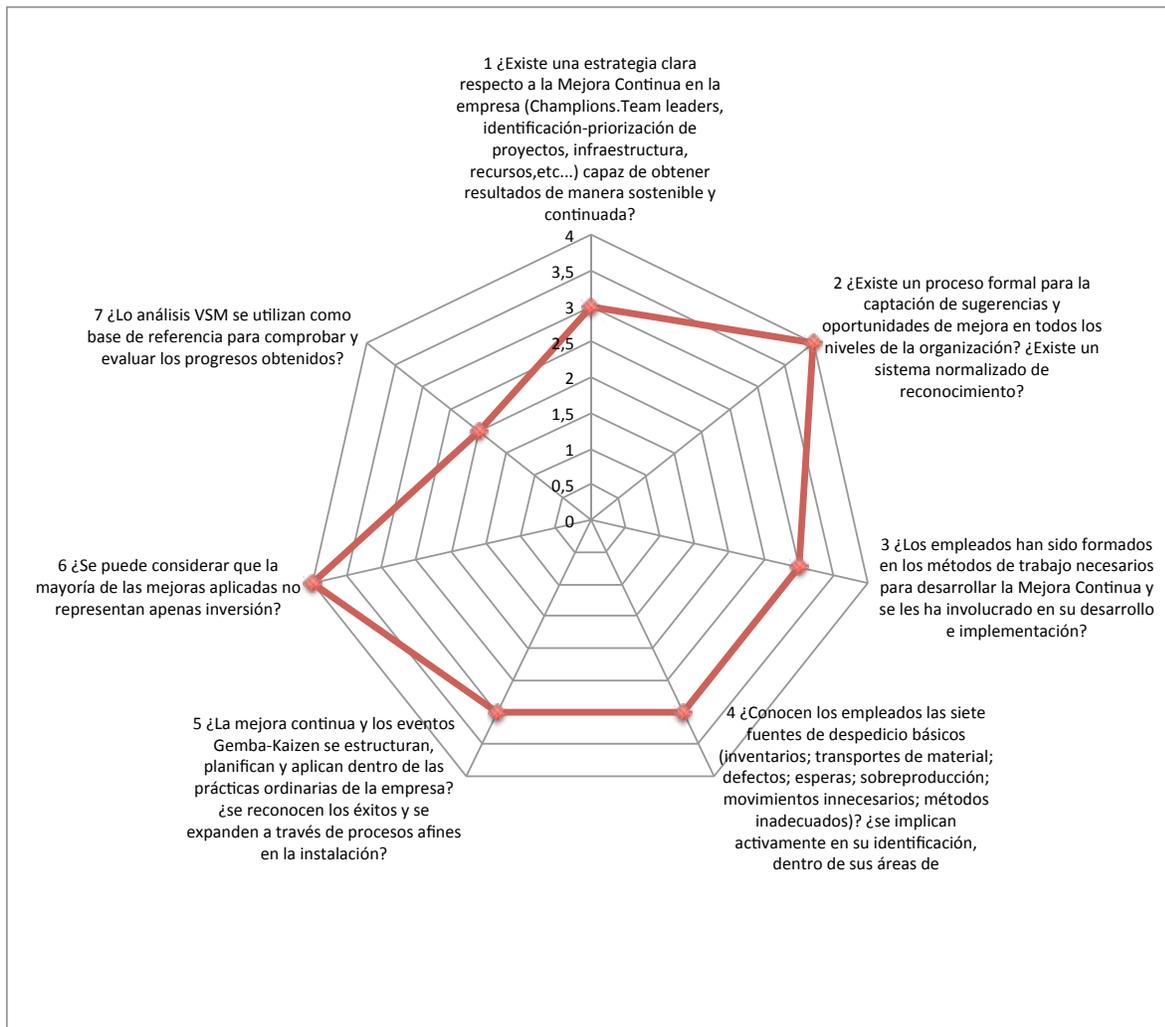
Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Se identifica que dentro de la compañía se ha desarrollado e implementado estándares para la operación de cada proceso/célula y son utilizados para la formación en el puesto de trabajo, siendo una practica habitual sin excepciones.

En el área operativa se tiene presente para cada proceso la hoja de operaciones estándar al alcance y a disposición del operador.

12.2.5 Mejora Continua



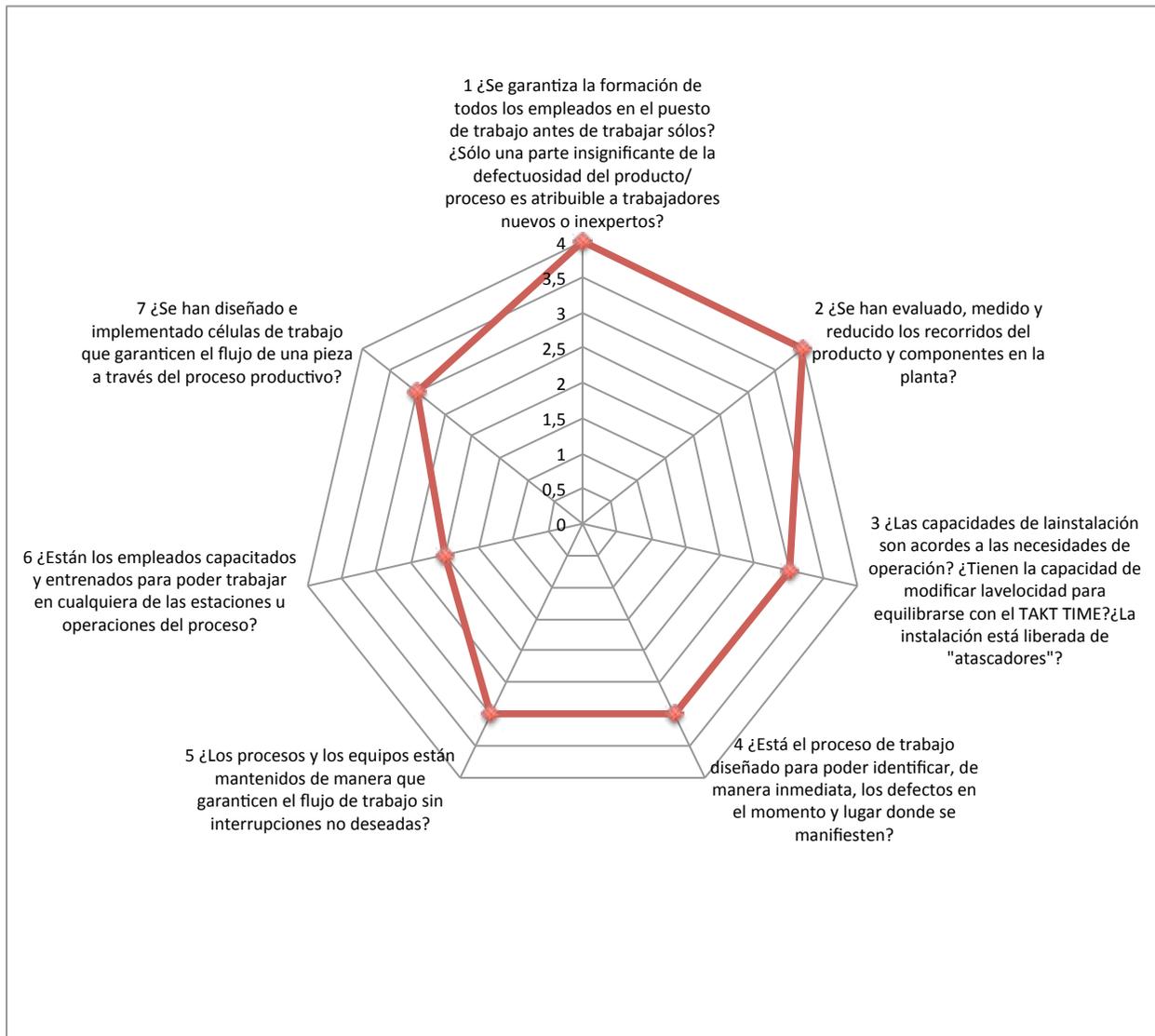
Fuente: Elaboración propia

Análisis

Se identifica que existe de manera generalizada hasta en un 75% una estrategia clara respecto a la Mejora Continua en la empresa (Champions.Team leaders, identificación-priorización de proyectos, infraestructura, recursos,etc) que es capaz de obtener resultados de manera sostenible y continuada

Se identifica que existe un proceso formal para la captación de sugerencias y oportunidades como una practica habitual y sin excepciones de mejora en todos los niveles de la organización.

12.2.6 Flexibilidad.



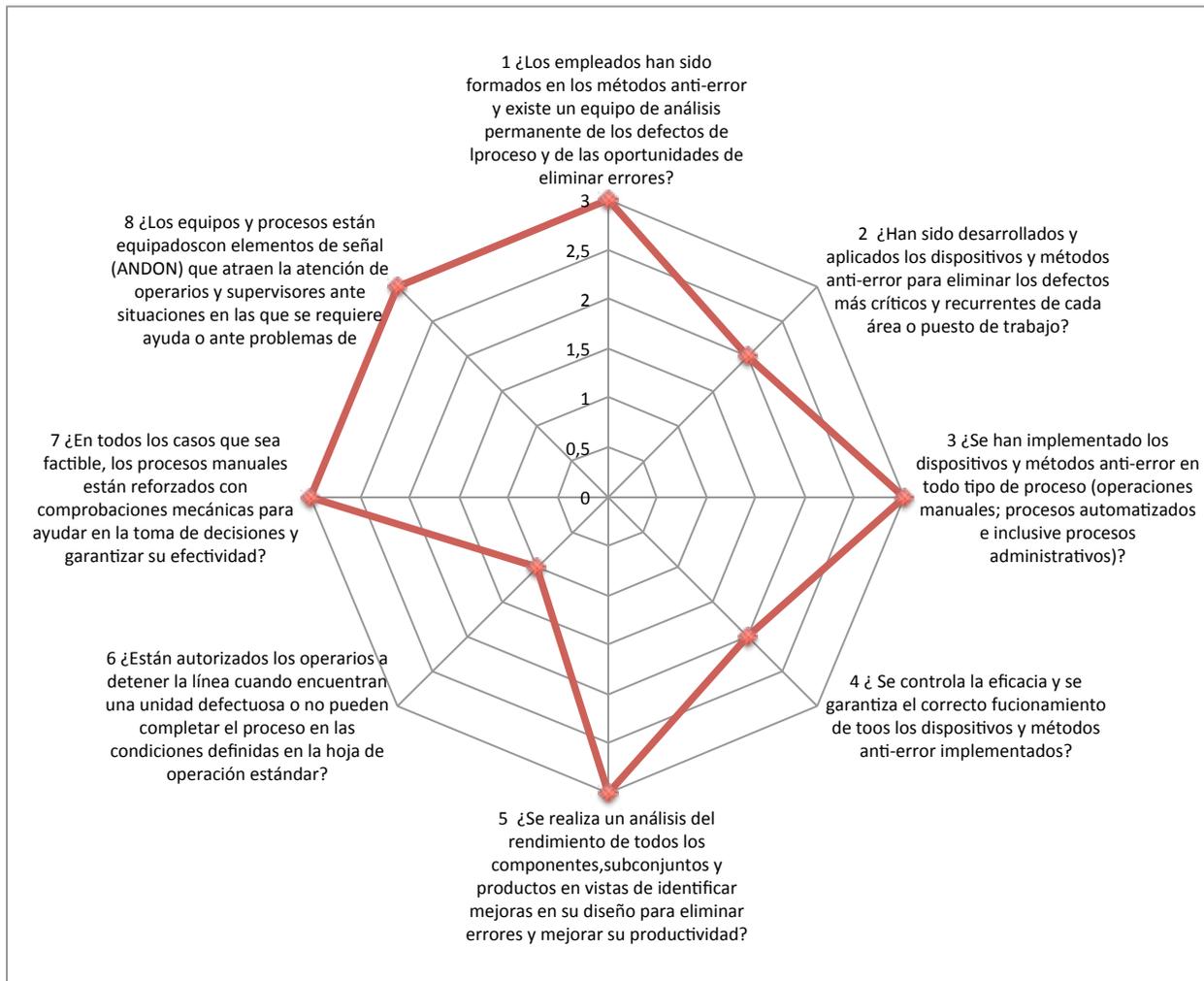
Fuente: Elaboración propia

Análisis

Se identifica dentro de la compañía que se garantiza la formación de todos los empleados en el puesto de trabajo antes de trabajar solos, una parte insignificante de la defectuosidad del producto/proceso es atribuible a trabajadores nuevos o inexpertos.

Se realiza como practica habitual y sin excepciones la evaluación, medida y reducción de los recorridos del producto y componentes en la planta.

12.2.7 Poka Yoke.



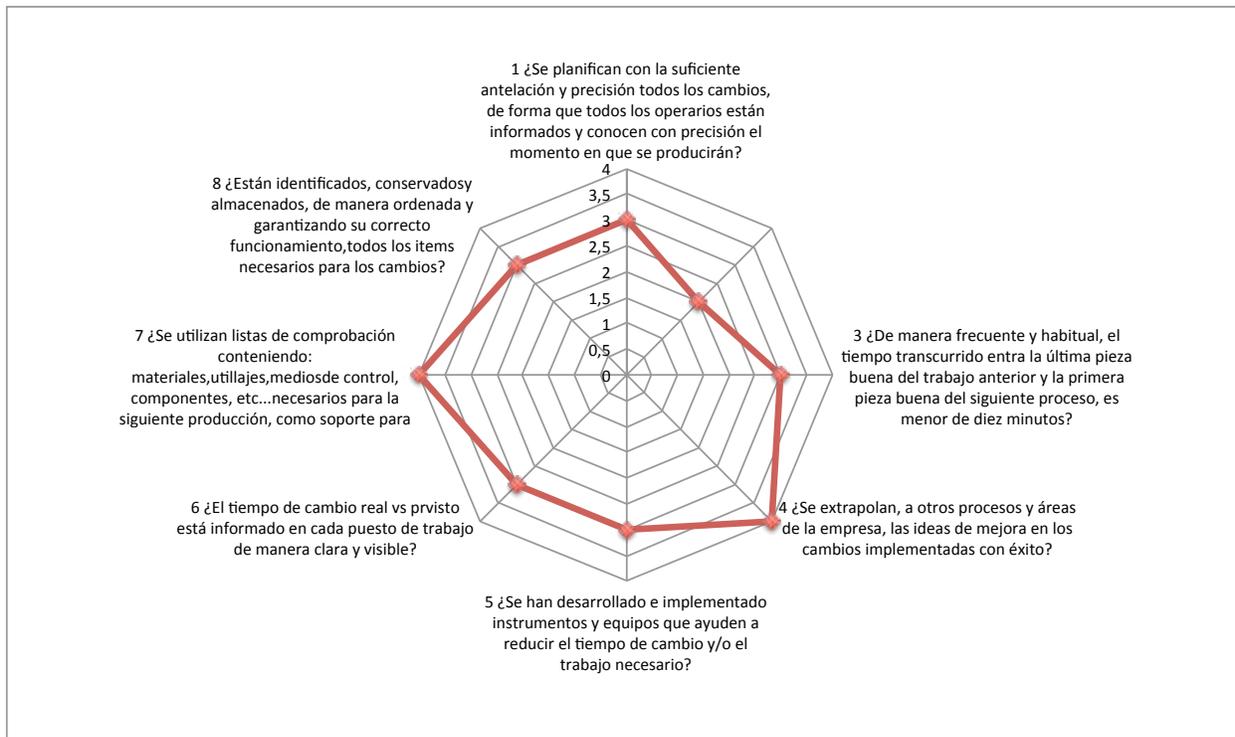
Fuente: Elaboración propia

Análisis

Se identifica que los empleados han sido formados en los métodos anti-error y existe un equipo de análisis permanente de los defectos del proceso y de las oportunidades de eliminar errores de manera casi generalizada.

Se encuentra que no han sido desarrollado como practica habitual en la mayoría de casos la aplicación de los métodos anti-error para eliminar los defectos mas críticos y recurrentes de cada área o puesto de trabajo

12.2.8. SMED



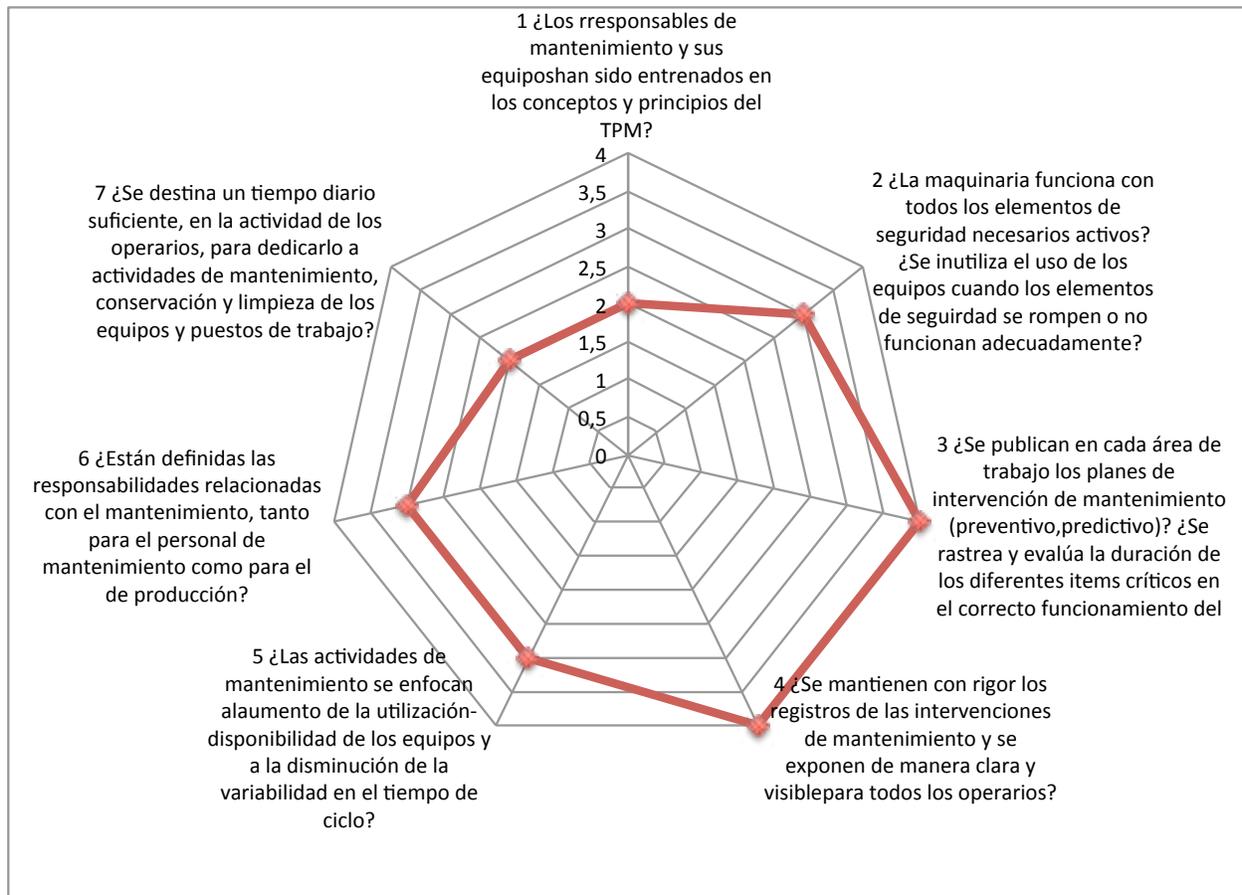
Fuente: Elaboración propia

Análisis

Se evidencia que se planifica con la suficiente antelación y precisión todos los cambios, de forma que todos los operarios están informados y conocen con precisión el momento en que se producirán de manera casi generalizada.

Se identifica que no se están reemplazando los equipos del cambio en el lugar apropiado y los operarios están formados en métodos de cambio rápido, adicionalmente los operarios actúan continuamente en la mejora de los métodos de cambio, se sugiere que de manera continua se realice un chequeo a los equipos de la empresa como herramienta fundamental para el desarrollo de los trabajos.

12.2.9 TPM



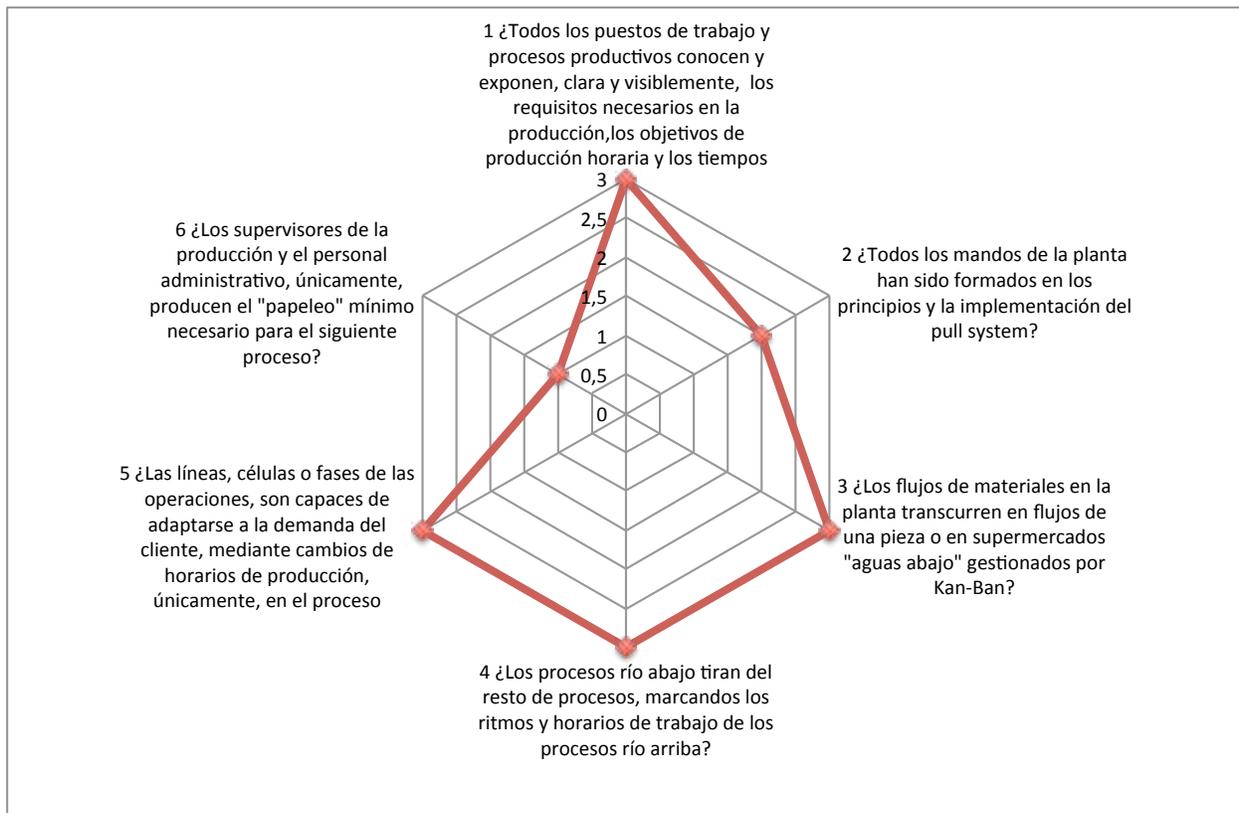
Fuente: Elaboración propia

Análisis

Se identifica que los responsables de mantenimiento y sus equipos han sido entrenados en los conceptos y principios del TPM en un 50%, sin embargo se recomienda mejorar esta práctica en una calificación mayor en pro de los empleados y sus funcionamientos gracias a las herramientas.

Se evidencia que la maquinaria funciona en un 75% con todos los elementos de seguridad necesarios activos, Se inutiliza el uso de los equipos cuando los elementos de seguridad se rompen o no funcionan adecuadamente

12.2.10 Pull System.



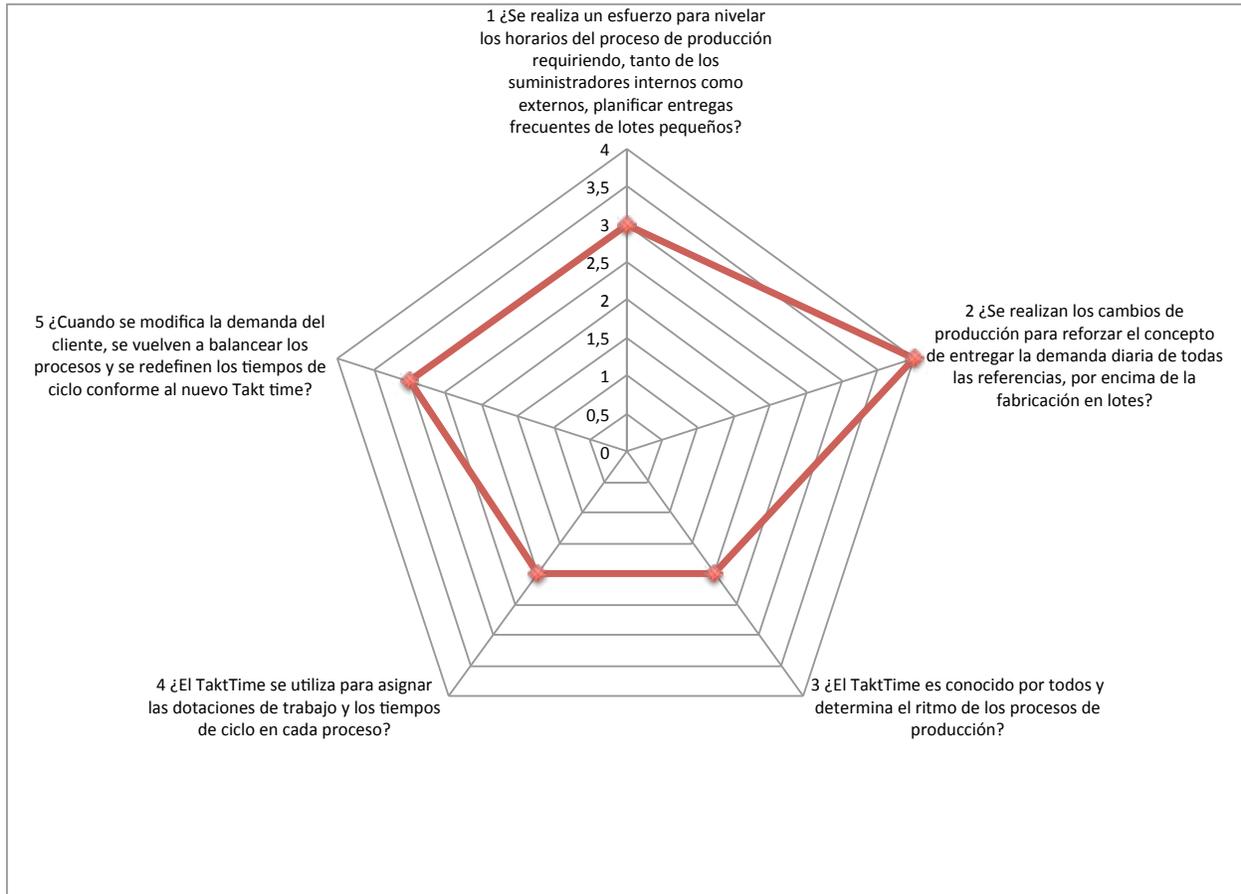
Fuente: Elaboración propia

Análisis

Se identifica que los puestos de trabajo y procesos productivos conocen y exponen, de manera clara y visible los requerimientos necesarios en la producción horario y tiempos de cambio de manera generalizada.

En la mayoría de los casos, todos los mandos de la planta han sido formados en los principios y la implementación del Pull System, sin embargo se recomienda realizar capacitaciones acerca del sistema Pull y su aplicación actualizada y adaptable a los cambios.

12.2.11 Balanceado de la Producción



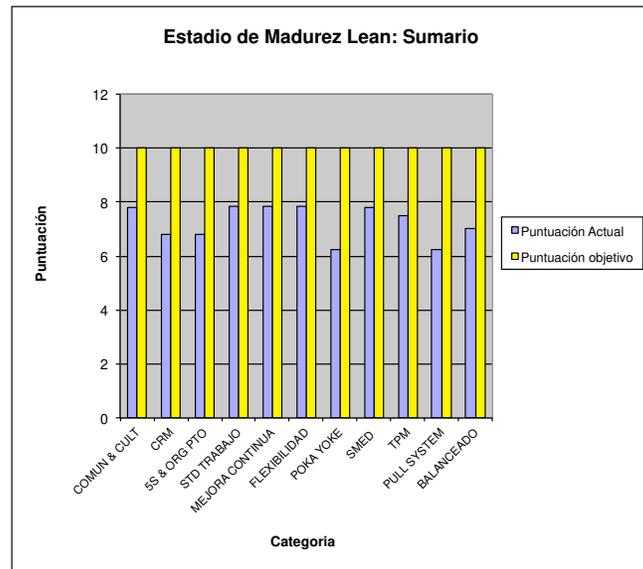
Fuente: Elaboración propia

Análisis

De manera casi generalizada se realiza un esfuerzo para nivelar los horarios del proceso de producción requiriendo, tanto de los suministradores internos como externos, planificar entregas frecuentes de lotes pequeños.

Se identifica que se realizan los cambios de producción para reforzar el concepto de entregar la demanda diaria de todas las referencias frente al servicio prestado sin excepciones.

12.2.12 Resultado global – Diagnostico Lean



Fuente: Elaboración propia

-Conclusiones de Resultado Global

Fortalezas	Debilidades
<p>-Mínimo dos veces al año la compañía Saint Gobain Colombia S.A.S comunica en todos los niveles de la organización sus objetivos y satisfacción de los empleados, el ítem tiene una puntuación de practica habitual y sin excepciones</p> <p>-Los empleados de manera continua reciben feedback para los procesos y problemas encontrados con sus clientes internos y externos</p> <p>-La compañía promueve el trabajo en equipos dirigidos por la dirección en pro del logro de los objetivos de desempeño, seguridad y calidad</p> <p>-La información de los clientes de Saint Gobain se mantienen en constante actualización en las bases de</p>	<p>-De manera casi generalizada, los equipos de soporte, técnicos e ingenieros, tienen adquirida la rutina de: 1) ir al lugar donde ocurre la problemática para entender la situación 2) hablar con el personal de este puesto de trabajo para conocer y obtener su opinión</p> <p>-Los problemas que aparecen en los procesos de fabricación no son detectados e investigados dentro de los siguientes 10 minutos a su aparición, por ello se recomienda realizar la supervisión de un experto en el área de manera oportuna y puntual en orden de mejorar los tiempos de fabricación.</p> <p>-La compañía actualmente no tiene un buen control con los presupuestos que han sido rechazadas por propuesta no</p>

<p>datos, siendo como tal una practica habitual y sin excepciones</p> <p>-La compañía realiza seguimientos con sus clientes pos-venta, para conocer la experiencia de los clientes frente a los servicios prestados para el desarrollo de sus proyectos de construcción</p> <p>-Se evidencia que la planta esta generalmente limpia de materiales innecesarios, componentes correcto y/o scrap. estando libres las maquinas e obstrucciones siendo una practica sin excepciones</p> <p>-La compañía evidencia dentro de sus instalaciones todas las señales correspondientes a cada área de trabajo, la cual permite tener una mayor organización, siendo esta una practica casi generalizada en un 75%</p> <p>-Se identifica que dentro de la compañía se ha desarrollado e implementado estándares para la operación de cada proceso/célula y son utilizados para la formación en el puesto de trabajo, siendo una practica habitual sin excepciones</p> <p>-Se identifica que existe un proceso formal para la captación de sugerencias y oportunidades como una practica habitual y sin excepciones de mejora en todos los niveles de la organización</p> <p>-Se identifica que dentro de la compañía se utilizan listas de comprobación conteniendo: materiales, utilidades, medios de control, componentes, etc...necesarios para la siguiente producción, como soporte para la reducción de los</p>	<p>ajustada a las necesidades del cliente</p> <p>-Los planes de control es una practica que solo tiene accesibilidad a las áreas correspondientes, por lo cual contiene información confidencial manejada por las mismas.</p> <p>-Dentro de la compañía no se evidencia en la mayoría de los casos un análisis VSM que se utilizan como base de referencia para comprobar y evaluar los progresos obtenidos</p> <p>-en la mayoría de los casos están los empleados capacitados y entrenados para poder trabajar en cualquiera de las estaciones u operaciones del proceso</p> <p>-Se evidencia que únicamente están autorizados por algunas áreas encargadas de los operarios para detener la línea cuando encuentran una unidad defectuosa o no pueden completar el proceso en las condiciones definidas en la hoja de operación estándar</p> <p>-Se identifica que no se están remplazando los equipos del cambio en el lugar apropiado y los operarios están formados en métodos de cambio rápido.</p> <p>-Los supervisores de la producción y el personal administrativo no únicamente, producen el "papeleo" mínimo necesario para el siguiente proceso sino que están constantemente actualizados frente a la documentación y con escucha activa de las necesidades del personal y clientes externos.</p>
--	---

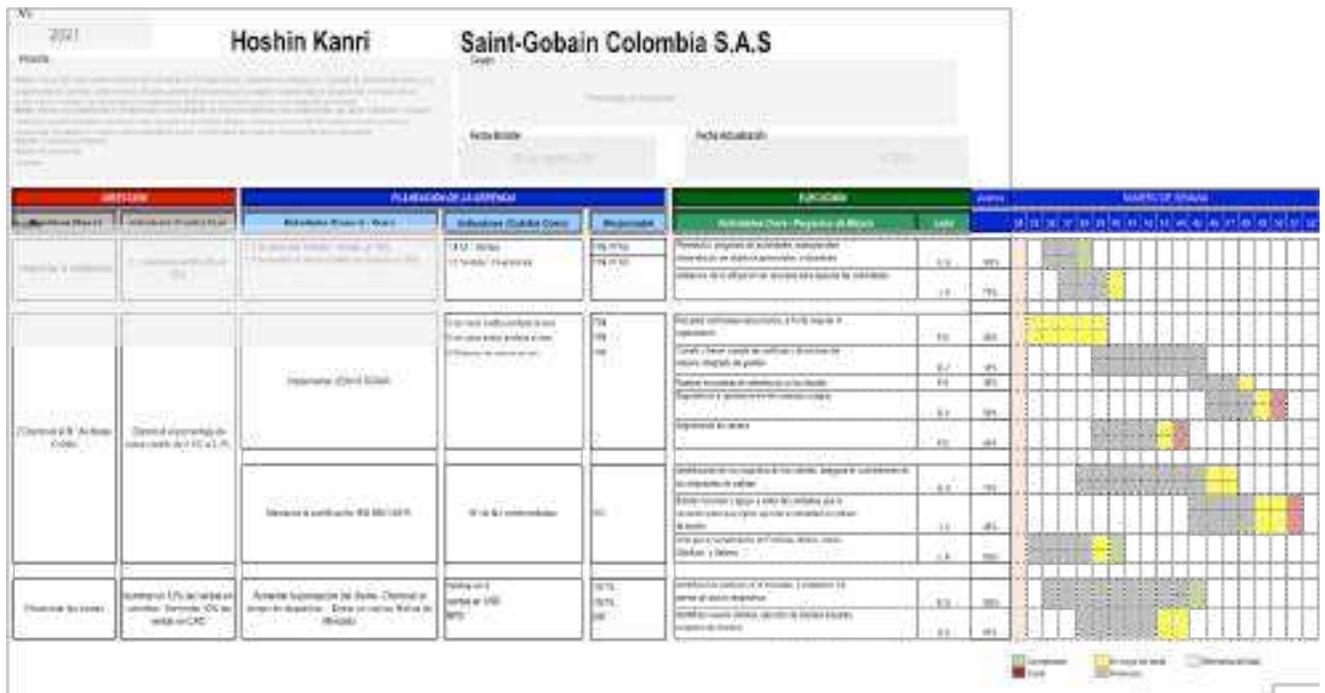
<p>tiempos de cambio</p> <p>-Se reconoce que publican en cada área de trabajo los planes de intervención de mantenimiento (preventivo, predictivo y se rastrea y evalúa la duración de los diferentes ítems críticos en el correcto funcionamiento del equipo sin excepciones</p> <p>-Se reconoce que publican en cada área de trabajo los planes de intervención de mantenimiento (preventivo, predictivo y se rastrea y evalúa la duración de los diferentes ítems críticos en el correcto funcionamiento del equipo sin excepciones.</p> <p>-Se mantienen con rigor los registros de las intervenciones de mantenimiento y se exponen de manera clara y visible para todos los operarios sin excepciones</p> <p>-Se identifica que se realizan los cambios de producción para reforzar el concepto de entregar la demanda diaria de todas las referencias frente al servicio prestado sin excepciones.</p>	
---	--

Fuente: Elaboración propia

12.3 Hoshin Kanri

El Hoshin Kanri es un modelo de gestión estratégico, el cual se encarga de que los objetivos de la organización se relacionen con todas las áreas de la empresa, con el fin de que todo el personal participe y aporte desde sus conocimientos aspectos positivos dentro de la organización y así mismo, que entre todos alineen sus estrategias para lograr los mismos objetivos de la empresa.

Finalmente, se elabora el Plan de Implementación de Lean Manufacturing, a través del diagrama de Gantt. Esta herramienta tiene como objetivo programar y plasmar el tiempo en que se van a desarrollar cada una de las actividades clave que se establecieron en el Hoshin Kanri.



Fuente: Elaboración propia

13. Comunicación Gerencial

Dentro del marco de las organizaciones, independientemente de su tamaño, es importante que estas fomenten e incluyan dentro de sus procesos en el área de calidad, mercadeo, administrativo, financiero etc., el buen uso de las herramientas para fomentar la adecuada comunicación interna y externa, siendo un tipo de comunicación gerencial efectiva que permita con coherencia, lógica, argumentación y evidencias comunicar a todas las partes interesadas información de valor y con alto nivel de adaptación según las necesidades de la compañía. Por ello, para ahondar un poco sobre la comunicación y su importancia es vital entender su concepto que se describe de la siguiente manera: “La comunicación es el intercambio intencionado o involuntario de información. La información intercambiada puede ser en forma de ideas, instrucciones o emociones”. Entendiendo lo anteriormente nombrado, dentro de la implementación de las buenas prácticas organizacionales se evidencia la comunicación con las partes interesadas tales como (La junta directiva, clientes, empleados, proveedores entre otros) que son fundamentales para la ejecución de estrategias de comunicación asertiva y efectiva.

En la compañía Saint-Gobain Colombia S.A.S, entiende la importancia de impulsa la buena comunicación interna y externa que realiza una especial atención con la junta directiva ya que tienen la autoridad y la influencia para hacer los comunicados en la compañía, para que después de una evaluación y validación, las estrategias de comunicación sean de conocimiento a nivel interno para responder ante las necesidades y la adecuada atención a los clientes.

Motivo por el cual, en el siguiente documento se podrá visualizar un análisis general de las comunicaciones en la compañía desde una óptica gerencial en aras de identificar debilidades y fortalezas en el proceso de comunicación financiera para las respuestas a las peticiones de los clientes que hoy por hoy son PQR'S con un tiempo de respuesta de 3 a 6 meses, y como consecuencia se generan pérdidas monetarias aumentando el porcentaje de notas créditos en la empresa. A partir de la problemática que se presenta se realiza la siguiente propuesta para mejorar los procesos y estrategias de comunicación para la empresa

13.1 Glosario de Terminología de Comunicación

13.1.1 Comunicación

Según Ongallo (2007) es ante todo un intercambio de información. Para este autor, el proceso de la comunicación se compone de símbolos verbales, conocimientos, relaciones sociales, intercambio, canales, intenciones, tiempo, situaciones y poder.

Según el numeral 7.4 de la norma ISO 9001:2015 La empresa tiene que establecer las comunicaciones internas y externas concernientes al Sistema de Gestión de la Calidad, lo que debe incluir:

- a) Qué comunicar
- b) Cuándo comunicarlo
- c) A qué persona comunicárselo
- d) Cómo realizar la comunicación
- e) Quién es la persona encargada de realizar la comunicación

La norma ISO 9001:2015 quiere incrementar la precisión en aspectos de comunicación externa e interna para que sea mucho más eficiente, se deben establecer canales de comunicación con los que se tenga claro qué, cuándo y con quién vemos realizar la comunicación. Una empresa tiene que establecer de cierta forma lo que quiere comunicar sobre diferentes asuntos del sistema de gestión. Resulta muy importante saber cómo y cuándo realizar la comunicación para así llevar un control y saber reacciones ante situaciones de estrés.

13.1.2 Estrategias Comunicativas

Garrido (2008) plantea que una estrategia comunicativa debe estar centrada en el receptor, según sus necesidades de información y características de consumo cultural. De igual forma, la estrategia comunicativa debe definir objetivos, responsabilidades y plazos, esto con el fin de

optimizar el proceso comunicacional y aprovechar los recursos con los que cuenta la compañía. Otro de los aspectos relevantes para el autor antes mencionado es que dentro de una estrategia comunicativa es que ésta sea creativa e innovadora, apuntando a que quienes 38 Duque-Ceballos, et al. reciban los mensajes los apropien, se movilicen y aprovechen todas sus capacidades. De tal forma, tener en cuenta el contexto en el que se desarrollan las estrategias comunicativas es fundamental.

13.1.3 Tipos de comunicación.

La comunicación puede ser verbal o no verbal. Para García (2012) la comunicación no verbal se refiere a todos aquellos mensajes enviados sin hacer uso de la palabra. Así, se habla de gestos, expresiones, movimientos corporales y contacto visual. Es decir, todo aquello que no dicen las palabras. Este autor también señala que éste es un tipo de comunicación inconsciente y que cada expresión tiene un significado distinto dentro de un mismo contexto

13.1.4 Calidad

Varios autores han dedicado sus esfuerzos para construir un acercamiento teórico a éste concepto, y aunque algunas personas afirman que la calidad es algo complejo de definir, a continuación se presentarán algunas reflexiones al respecto. Para Alcalde (2009) “La calidad es algo que va implícito en los genes de la humanidad; es la capacidad de hacer las cosas bien”. (p. 2). Por su parte, Yáñez (2008) señala que “la calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”. (p. 1). Si se analizara esta definición y la de Alcalde en un contexto organizacional, la calidad podría entenderse como algo que permite que la empresa funcione como una orquesta, es decir, en sincronía.

13.1.5 Comunicación y Sistemas de Gestión de Calidad

Camisón, et al. (2006) definen la gestión de la calidad como un sistema que integra un conjunto de variables para la puesta en marcha de una serie de principios, prácticas y técnicas para mejorar la calidad. De tal manera, es importante considerar dentro de este contexto que los principios guían a la organización, las prácticas deben desarrollarse bajo esos principios y las técnicas deben hacer efectivas dichas prácticas. La gestión de la calidad implica el modelamiento de conductas, una alineación estratégica. Para ello, es preciso establecer formas de comunicación. Acciones que permitan la interacción entre grupos y una homogenización en el lenguaje. En ese orden de ideas, tener responsables del proceso de comunicación que lideren este aspecto es algo que cada vez cobra mayor relevancia en las empresas. En este orden de ideas, la calidad puede considerarse como un aspecto íntimamente relacionado con la cultura organizacional. Es decir, que lograr alinear a toda la empresa Vol. 15 No. 2, Julio - Diciembre de 2018 41 Duque- Ceballos, et al. puede tardar muchos años. Es allí donde una estrategia de comunicación bien cimentada puede hacer la diferencia.

13.1.6 Plan de Comunicación en una empresa

Según Gustavo Wrobel (2015), un plan de comunicación de un modo esencialmente pragmático, es el documento que reúne los objetivos, audiencias, mensajes, recursos, estrategias y acciones de la comunicación a desarrollar en todos los ámbitos de la empresa.

13.1.7 Comunicación Gerencial

La comunicación gerencial o comunicación de apoyo es la habilidad más importante que los directivos actuales deben desarrollar en los entornos empresariales contemporáneos; puesto que ésta ha sido considerada por los estudiosos más reconocidos del tema de Alta Gerencia como el principal factor para pronosticar el éxito administrativo en la dirección de equipos de humanos de trabajo. (Thorton, 1966; Schnake, Dumler, Cochran y Barnett, 1990; Spitzberg, 1994; Rosen 1998).

Por otra parte, el Council of Communication Management elaboró, en 1996, un estudio en 8000 empresas norteamericanas dónde se reportó que al interior del 85% de las organizaciones participantes se presentaban grandes problemas de desempeño, clima y motivación organizacional debido a la mala calidad de la comunicación gerencial que existía entre los líderes y seguidores de dichas compañías. (Whetten y Cameron, 2011)

13.1.8 Método CANVAS

Alexander Osterwalder explica cómo utilizar el paradigma del Business Model Canvas. Esta herramienta cada vez más popular fue creada por el propio Osterwalder junto con Yves Pigneur para diseñar y validar modelos de negocio. Es la herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece.

13.2 Enfoque de Gestión de Comunicaciones

En la compañía Saint-Gobain Colombia S.A.S, es importante implementar estrategias que permitan dar a conocer los objetivos, el momento, los tipos, medio por el cual se realizaran las comunicaciones y sus responsables de la misma. Por ello a través desde la jerarquía que hace parte del organigrama de la compañía, se puede expresar y verificar el nivel de influencia que tiene cada área y persona encargada para llevar a cabo las estrategias y lograr un mejor alcance de la comunicación desde una óptica gerencial.

Los métodos o herramientas que se utilizaron fue el modelo de negocios Canvas y la Matriz de Comunicaciones que se analizaron como una guía para saber la situación actual de la compañía y el conocimiento para saber que información comunicar, quien debe comunicar, cuando comunicarla y a quien comunicarla.

Adicionalmente, teniendo en cuenta nuestro objetivo de estudio en el proyecto integrador, podemos relacionar la importancia de llevar a cabo buenas practicas de comunicación interna y externa, debido a que la principal problemática es la falta de atención y resolución de problemas presentados en el aplicativo SION, que es la plataforma que se encarga de realizar la gestión, seguimiento y monitoreo de las PQR'S, de manera que sino se solucionan de manera oportuna en un tiempo estimado de máximo 24 horas, se convierte en una nota crédito que como resultado genera perdidas monetarias y su impacto para el sostenimiento de la empresa se ve afectada de cierta manera, por eso, desde una óptica como Especialistas en Gerencia de la Calidad, vemos una oportunidad para mejorar los procesos y evitar demoras en los tiempos de entrega y solución a las solicitudes de los clientes representando una disminución del 12% de notas de crédito aplicando los más altos estándares de calidad en la empresa Saint Gobain.

13.3 Restricciones de gestión de comunicaciones

Las actividades competentes para cada área de la compañía, se llevan a cabo dentro del presupuesto, el cronograma, autoridad en asignaciones de recursos aprobados en orden de cumplir con los principios de comunicación competentes en la compañía Saint-Gobain Colombia S.A.S, con el fin de garantizar que la compañía cumpla y tenga presente el cronograma para el desarrollo de las actividades siguiendo los mas altos estándares de calidad y evitando las desviaciones en plazos que pueden generar sobre costos o retrasos en el cronograma.

Por ello, la política organizacional de la compañía Saint-Gobain Colombia S.A.S, establece que el Gerente General deberá velar por describir los detalles prácticos de la estrategia de comunicación al momento que se realicen cambios en los objetivos y en la re inducción a través de un correo electrónico o comunicado por escrito, siendo una actividad validada por Gerencia y verificada a través de inspecciones gerenciales y auditorias.

Adicionalmente, garantizar y asegurar que la información sea comunicada y entendida adecuadamente por el publico objetivo al momento de hacer inducción de ingreso y la re-inducción cuando se cambie el Representante, y en el área financiera; el Gerente debe asegurarse de que los mensajes comunicados a los mercados financieros estén en línea con la estrategia de

comunicación financiera del grupo, sobre todo al momento de realizar espacios de cierre de negociaciones comerciales, debido a que es de gran interés el comportamiento en el área financiera en el proyecto integrador. Las demás actividades competentes desde la gerencia, especialmente con el Gerente General, quien tiene mayor influencia para la toma de decisiones en compañía de la junta directiva se realizan buenas propuestas en aras de mejorar las estrategias de comunicaciones.

13.4 Requisitos de comunicación con las partes interesadas

La compañía Saint-Gobain Colombia S.A.S, entiende la importancia de crear alianzas estratégicas para el posicionamiento y aumento del nivel y porcentaje de ventas, gracias a las diferentes estrategias de comunicación establecidas desde la gerencia, las políticas, la legalidad, gobierno y entidades de control que son fundamentales para el desarrollo del plan de comunicaciones con las partes interesadas, expresadas a continuación.



Figura 1. Distribución de las partes interesadas internas y externas de Saint-Gobain Colombia. (2021)

Las partes interesadas internas de la compañía, se compone de una metodología detallada interna, que permite conocer la estructura organizacional compuesta por la gerencia y los empleados que son la columna vertebral de la compañía como recurso humano principal que

están en capacitación continua, según en el rol en el que se desempeñen para el logro de sus actividades dentro de la compañía.

Saint-Gobain Colombia S.A.S es una empresa multinacional que desarrolla, fabrica y comercializa materiales y soluciones para el bienestar y futuro de todos, proporcionando comodidad, rendimiento y seguridad.

Actualmente su sede principal en donde se está realizando la investigación está ubicada en Mosquera – Cundinamarca, donde cuenta con más de 120 empleados, que son dirigidos y supervisados por la gerencia, conformada por: Carlos Osorio, Gerente General. Alberto Barbosa, Gerente Administrativo y Financiero. Mauricio De Felipe, Gerente Comercial Colombia y Centro América. Daniel Porto, Gerente Industrial. Lilia Rodríguez. Gerente de Recursos Humanos, Andrés Felipe Bernal. Gerente de Logística y Andrés Beltrán, Gerente de Mercadeo.

Saint-Gobain Colombia se establece desde 1974. Actualmente provee a nivel nacional y andino productos de las siguientes divisiones: Vidrio Andino/ vidrio flotado. Norton y Carborundum/ Abrasivos. PAM/ Canalización. FiberGlass - Isover/ Productos de Aislamiento. Weber/ Morteros y plásticos de alto desempeño.

Las partes interesadas externas de la compañía, se compone de las diferentes alianzas estratégicas a nivel externo para el debido control y conocimiento de los requisitos, leyes y las fortalezas y debilidades para crear sociedad y posicionamiento del buen nombre de la compañía explicada a continuación:

Los proveedores que permiten una mejor y directa comunicación se realiza a través del aplicativo o plataforma llamada SION, que es la encargada de realizar el monitoreo y seguimiento a las PQR'S de la compañía a nivel contable frente a las notas créditos generadas, de igual manera se evidencia el manejo de CRM y manejo de SAP como principales herramientas de control y seguimiento ante las solicitudes de los clientes internos y externos de la compañía.

A nivel social, se determina que la compañía muestra interés en la inversión de infraestructura social y económica para el cumplimiento de las obligaciones legales y requerimientos sociales.

Por ejemplo, Fiberglass Isover Colombia S.A es una empresa del grupo Saint Gobain que desarrolla soluciones de confort sostenibles con el medio ambiente de manera que cumple con los requisitos ambientales, de salud y seguridad. Adicionalmente ayuda en la mitigación y prevención de actividades que atenten contra el ciclo de vida de los productos, ayudando a optimizar el uso racional de los recursos naturales, y a nivel interno ayuda a concientizar y a evitar accidentes e incidentes en el trabajo.

Frente al análisis gubernamental, la compañía Saint-Gobain Colombia S.A.S, cumple de manera oportuna con los diferentes entes de control con los que la compañía está sujeta, en la rendición de cuentas y cumplimiento de la legislación tributaria supervisada por la empresa DIAN. Adicionalmente, el Ministerio de Trabajo vela y permite que se cumplan los requerimientos frente a los procesos de contratación y bienestar del trabajador para ejecutar sus actividades en buenas condiciones. La Cámara de Comercio es el ente de control que permite el registro formal de las actividades que realiza la compañía como propuesta de valor y presentación de la compañía. Cuenta también con reconocimientos y certificaciones validas desde el área de calidad la certificación ICONTEC que permite que sus procesos sean más estandarizados, como la ISO 9000 y 14.000.

A continuación se presentan las partes interesadas internas y externas, en la matriz de influencia e interés de acuerdo a la interacción con la organización (Figura 1):

13.4.1 Matriz de Influencia e interés

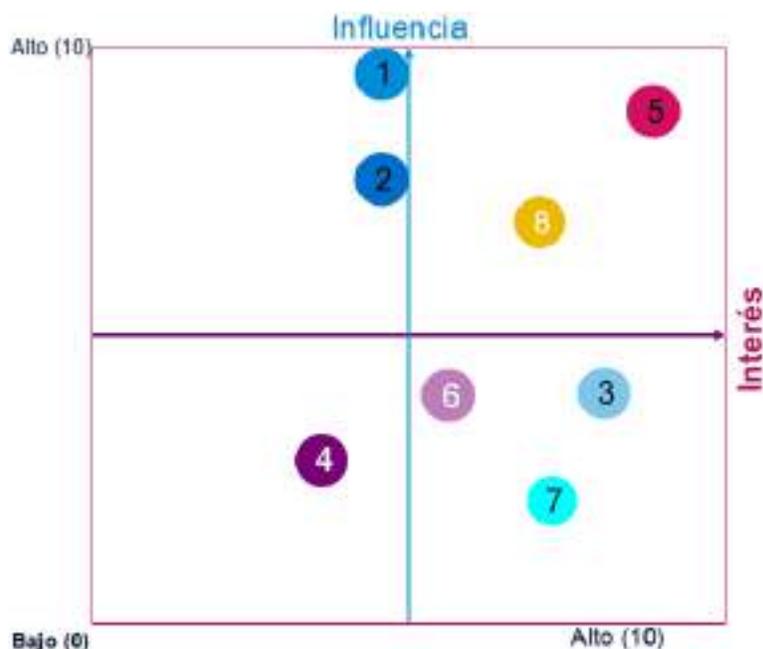


Figura 1. Matriz de Influencia e interés

En la siguiente tabla de matriz de calificaciones de influencia e interés se describen los números evaluados en la figura anterior. En la tabla 1, se establece una calificación de acuerdo al puntaje de influencia e interés ubicado en una escala de 1 a 10 puntos. La calificación final se divide en cuatro rangos de 1-25 puntos (Muy bajo), 26-50 puntos (bajo), 52-75 puntos (Medio) y 76-100 Puntos (Alto).

Tabla 1. Matriz de calificación de influencia e interés

		Matriz De Poder (Influencia/ Interés)			
		Parte Interesada		Nivel De Impacto	
N	Interna	Externa	Influencia	Interés	
1	Gerente General		10	5	50
2	Gerente Administrativo y Financiero		7	5	35
3	Empleados		4	8	32
4		Proveedores	3	4	12

5		Clientes	8	8	64
6		Clientes potenciales/ Sectores	4	6	24
7		Sociedad	6	6	36
8		Gobierno	2	7	14

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Matriz de partes interesadas



Matriz de Partes Interesadas

Parte Interesada		Nivel De Impacto		Comunicación	Necesidades	Expectativas	Revisión
Interna	Externa	Influencia	Interés				
Gerente General		Alto	Medio	Pull	Conocer avances de mediciones clave	Claridad en resultados, cumplimiento de metas.	Mensual
Gerente Administrativo y Financiero		Medio Alto	Medio	Pull	Brindar soluciones efectivas	Mejorar las soluciones implementadas	Mensual
Empleados		Medio Bajo	Alto	Push	Comunicar riesgos y oportunidades	Comunicación clara y oportuna	Mensual
	Proveedores	Medio Bajo	Medio Bajo	Pull	Conocimiento de actualizaciones de políticas y procedimientos	Confirmación de pagos oportunos	Por solicitud
	Clientes	Alto	Alto	Push	Satisfacción de los requisitos establecidos	Servicio pos venta, claridad en el servicio y administración oportuna de riesgos.	Semanal
	Clientes potenciales/ Sectores	Medio Bajo	Medio Alto	Push	Innovación de productos que se ajusten a los cambios de tecnologías	Propuestas bien estructuradas e infalibles	Mensual

	Sociedad	Medio Bajo	Medio Alto	Pull	Generación de empleo y compromiso ambiental	Actividades de bienestar con la comunidad	Mensual
	Gobierno	Medio Alto	Medio Bajo	Push	Cumplimiento de requisitos legales aplicables	Implementación de normatividad y/o sistemas de gestión	Mensual

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2, se describen las partes interesadas internas y externas de la organización Saint Gobain. De acuerdo a la clasificación de impacto en cuanto a influencia e interés con la organización, con la cual se establece un tipo de comunicación Pull y Push respectivamente; para las partes interesadas Gerente General, Gerente Administrativo y Financiero, Proveedores y Sociedad, el tipo de comunicación es de tipo Pull, ya que los receptores mencionados pueden acceder al contenido bajo su propio criterio, mientras que empleados, Clientes, Clientes potenciales/ Sectores y Gobierno, se maneja un tipo de comunicación Push, la cual es enviada debido al interés a quienes requieren esta información.

13.5 Roles

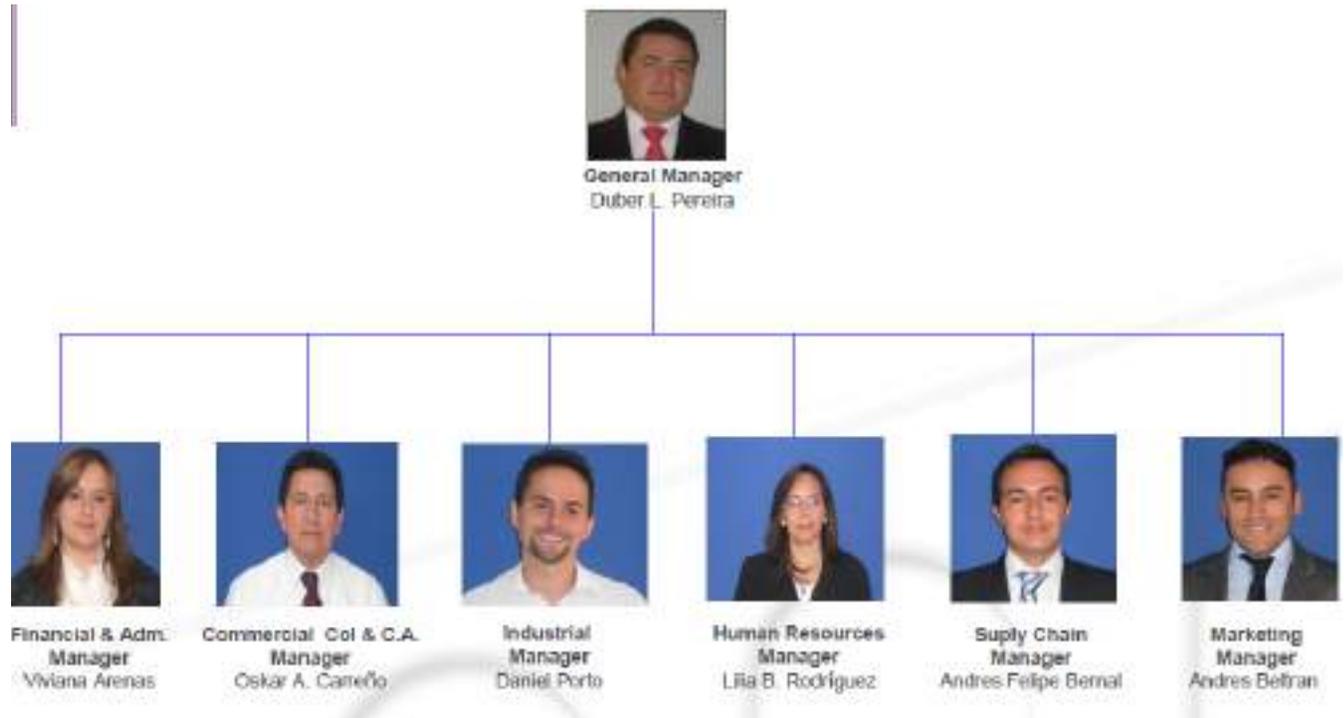


Figura 2. Organigrama Saint Gobain

- **Gerente General:** El patrocinador del proyecto, realiza formalmente la autorización del proyecto de manera formal escrita. Responsable de aprobación necesaria de recursos para el desarrollo global de la organización. Recibe información sintetizada del desarrollo de la organización, sin embargo tiene acceso a los detalles que requiera.
- **Gerente Administrativo y financiero:** Lleva un control más directo y detallado de la implementación del proyecto. Su principal responsabilidad es analizar los costos y rentabilidad antes, durante y después de la implementación.
- **Cliente:** El cliente participa en todas las etapas de desarrollo en implementación, la comunicación es constante a partir de la solicitud u orden de compras, hasta la aprobación y seguimiento del proyecto.

- **Gerente de Suply Chain:** El Project Manager tiene la responsabilidad general del desarrollo de la operación, administra todos los recursos, cuenta con toda la información para monitorear, medir e informar las operaciones, toma decisiones clave para el desarrollo del proyecto.
- **Comité Directivo:** El Comité de Dirección está compuesto por los líderes de cada proceso, monitorea de manera estratégica el contexto al que se enfrente la organización, con el objetivo de encontrar su beneficio, por lo tanto, debe contar con la información necesaria para contemplar cualquier cambio que se presente.
- **Gerente Industrial:** El Líder Técnico es el responsable de asegurar que todos los aspectos técnicos se implementen y funcionen. Supervisa los diseños, implementación y desarrollo de las operaciones desde una perspectiva prevista. Mantiene una comunicación cercana con el Gerente del proyecto y el equipo.

13.6 Directorio del equipo del proyecto

En la tabla 3, se describe la información de contacto de todas las personas identificadas en este plan de gestión de comunicaciones. De acuerdo a la figura Figura 2. Organigrama Saint Gobain, se identifican los roles, la información de correo electrónico y teléfono son confidenciales de la organización hacia terceros.

Tabla 3. Directorio del equipo del proyecto

Papel	Título	Proceso
El patrocinador del proyecto	Gerente General	Gerencial
Director del programa	Gerente Administrativo y financiero	Administrativo y Financiero
Gerente de proyecto	Gerente de Supply Chain	Operativo

Partes interesadas del proyecto	Ver tabla 2 de partes interesadas	
Líder técnico	Gerente Industrial	Operativo

Fuente: Elaboración propia

13.7 Métodos y tecnologías de comunicación

Los métodos y tecnologías utilizados para la comunicación en Saint Gobain, son los siguientes:

- Comunicación telefónica fija y móvil
- Correo electrónico
- Mesa de servicio entre la compañía y el cliente (SION)
- Comunicados en página web
- Sistema contable SAP

13.8 Matriz de comunicaciones

En la siguiente tabla se observa la matriz de comunicaciones del proyecto.

TIPO DE COMUNICACIÓN	OBJETIVO DE LA COMUNICACIÓN	MOMENTO DE COMUNICACIÓN	TIPOS DE COMUNICACIÓN	MEDIO DE COMUNICACIÓN	FRECUENCIA DE COMUNICACIÓN
Inicio de comunicación general de comunicación	Describir los detalles prácticos de la estrategia de comunicación	Al ingreso, cuando haya cambio en los objetivos y en la re inducción	Informal escrita / Informal escrita	Correo Electrónico o Comunicado Escrito	Cuando se requiera
	Controlar y monitorear los gastos de comunicación	Cuando haya una compra de un bien o Adquisición de un Servicio para el desarrollo de marca	Formal escrita	Carta de Compras y el proceso de Compras del Referencial de Control Interno.	Cuando se presente
Inicio de comunicación interna	Asegurarse de que la información sea comunicada y entendida adecuadamente por el público objetivo	En la inducción de ingreso a la empresa y en la re-inducción, cuando cambie el Representante	Formal escrita	Presentación de la inducción, folletos, mediante comunicaciones internas	Según desarrollo de inducciones
	Peligros, riesgos, aspectos e impactos ambientales	En la inducción de ingreso a la empresa y en la re-inducción	Formal escrita	Presentación de la inducción, folletos	Según desarrollo de inducciones, cada vez que ingrese a la empresa
	COPASST	En la inducción de ingreso a la empresa y en la re-inducción	Formal escrita	Presentación de la inducción, folletos	Según desarrollo de inducciones
	Plan de emergencias y Planes de contingencia	Al ingreso y en la re inducción, cuando haya cambios del plan de emergencia y con los simulacros	Formal escrita	Presentación de la inducción, folletos, simulacros	Según desarrollo de inducciones y programación de simulacros
Inicio de comunicación Externa	Asegurarse de que la información sea comunicada y entendida adecuadamente por el público objetivo	En el cierre de cualquier negociación comercial	Formal escrita	Presentación de la inducción, folletos, mediante comunicaciones externas	Según desarrollo de inducciones
	Asegurar la consistencia de la identidad visual corporativa en todos los negocios y regiones.	En la inducción de ingreso a la empresa y en la re-inducción, ingreso de contratista	Formal escrita	Presentación de la inducción, folletos	Permanente
	Encuestas de satisfacción	Según la duración del proyecto y lo establecido en el procedimiento	Informal escrita / Formal escrita / Formal Verbal	Correo Electrónico, vía telefónica o Comunicado	Según desarrollo de inducciones
	Seguimiento a la ejecución del proyecto, problemas e inconvenientes, etc.	Según la definida para el proyecto.	Formal escrita / Formal Verbal	Reuniones con el cliente y/o su representante, y el Contratista (Actas de comité/Reunión)	Según la definida para el proyecto.
Inicio de comunicación financiera	Asegurarse de que los mensajes comunicados a los mercados financieros estén en línea con la estrategia de comunicación financiera del Grupo	En el cierre de cualquier negociación comercial	Formal escrita	Presentación de la inducción, folletos, mediante comunicaciones externas	Según desarrollo de inducciones

	Respuesta a las peticiones de los clientes a través de Notas crédito	Cuando se presenten quejas, reclamos o felicitaciones	Formal escrita / Informal escrita	Comunicado, Correo electrónico	Cuando se presente
--	--	---	-----------------------------------	--------------------------------	--------------------

Fuente: Elaboración propia



MATRIZ DE INDICADORES SAINT GOBAIN COLOMBIA SAS

PRINCIPIOS DE COMUNICACIÓN	OBJETIVO DE LA COMUNICACIÓN	MOMENTO DE COMUNICACIÓN	TIPOS DE COMUNICACIÓN	MEDIO DE COMUNICACIÓN	FRECUENCIA DE COMUNICACIÓN
Principios generales de comunicación	Describir los detalles prácticos de la estrategia de comunicación	Al ingreso, cuando haya cambio en los objetivos y en la reinducción	Informal escrita / Informal escrita	Correo Electrónico o Comunicado Escrito	Cuando se requiera
	Controlar y monitorear los gastos de comunicación	Cuando haya una compra de un bien o Adquisición de un Servicio para el desarrollo de marca	Formal escrita	Carta de Compras y el proceso de Compras del Referencial de Control Interno.	Cuando se presenten
Principios de comunicación interna	Asegurarse de que la información sea comunicada y entendida adecuadamente por el público objetivo	En la inducción de ingreso a la empresa y en la re-inducción, cuando cambie el Representante	Formal escrita	Presentación de la inducción, folletos, mediante comunicaciones internas	Según desarrollo de inducciones
	Peligros, riesgos, aspectos e impactos ambientales	En la inducción de ingreso a la empresa y en la re-inducción	Formal escrita	Presentación de la inducción, folletos	Según desarrollo de inducciones, cada vez que ingrese a la empresa
	COPASST	En la inducción de ingreso a la empresa y en la re-inducción	Formal escrita	Presentación de la inducción, folletos	Según desarrollo de inducciones
	Plan de emergencias y Planes de contingencia	Al ingreso y en la re inducción, cuando haya cambios del plan de emergencia y con los simulacros	Formal escrita	Presentación de la inducción, folletos, simulacros	Según desarrollo de inducciones y programación de simulacros

Fuente: Elaboración propia

AUDIENCIA	RESPONSABLE DE LA COMUNICACIÓN	VERIFICACIÓN DE LA EFICACIA
Entidades tanto públicas como privadas involucradas con la organización	Gerente General	Inspecciones Gerenciales, Auditorías
Personal que aplique Jefes de Área Proveedores, Contratistas, Colaboradores	Jefe Financiera / Jefe HSEQ / Director del Proyecto	Compromiso HSEQ, Revisión Gerencial, Auditorías

A todos los empleados	Gerente General	Inspecciones Gerenciales, Auditorías
A todos los trabajadores, contratistas y visitantes	Jefe HSEQ Profesional SST Profesional Ambiental	Inspecciones Gerenciales, Auditorías
A todos los empleados	Jefe HSEQ Profesional SST Profesional Ambiental	Auditorías
A todos los trabajadores, contratistas, visitantes, comunidad y autoridades	Jefe HSEQ Profesional SST Profesional Ambiental	Inspecciones Gerenciales, Auditorías, Simulacros

Fuente: Elaboración propia

INDICADOR DE COMUNICACIÓN	OBJETIVO DE LA COMUNICACIÓN	MEMBRIO DE COMUNICACIÓN	TIPO DE COMUNICACIÓN	MEIO DE COMUNICACIÓN	FRECUENCIA DE COMUNICACIÓN	AUDIENCIA	RESPONSABLE DE LA COMUNICACIÓN	VERIFICACIÓN DE LA EFICACIA
1. Principios de comunicabilidad	Evaluar las relaciones prácticas de la estrategia de comunicación	A ingreso, cuando haya cambios, los líderes y en la inducción	Informal escrita / Informal oral	Comite Directivo o Comite de Gestión	Cuando se realice	El Alto Nivel Gerencial con el privado involucrados con la organización	Gerente General	Inspecciones Gerenciales, Auditorías
	Controlar y monitorear los gastos de comunicación	Cuando haya una compra de un bien o Adquisición de un Servicio para el desarrollo de marca	Formal escrita	Carta de Compras y el proceso de Compra del Referencial de Gasto Interno.	Cuando se presenten	Personas que opere Jefe de Área Proveedores, Contratistas, Colaboradores	Jefe Financiero / Jefe HSEI / Director del Proyecto	Compras HSEI, Revisión Gerencial, Auditorías
2. Principios de comunicabilidad interna	Asegurar de que la información sea comunicada y entendida adecuadamente por el público objetivo	En la inducción de ingreso a la empresa y en la inducción, cuando cambia el Representante	Formal escrita	Presentación de la inducción, folletos, material comunicacional interno	Según desarrollo de inducciones	A todos los empleados	Gerente General	Inspecciones Gerenciales, Auditorías
	Riesgos, peligros, aspectos e impactos ambientales	En la inducción de ingreso a la empresa y en la inducción	Formal escrita	Presentación de la inducción, folletos	Según desarrollo de inducciones, cada vez que ingrese a la empresa	A todos los colaboradores, contratistas y visitantes	Jefe HSEI Profesional SST Profesional Ambiental	Inspecciones Gerenciales, Auditorías
	OPASGAT	En la inducción de ingreso a la empresa y en la inducción	Formal escrita	Presentación de la inducción, folletos	Según desarrollo de inducciones	A todos los empleados	Jefe HSEI Profesional SST Profesional Ambiental	Auditorías
	Plan de contingencia y Planes de emergencia	Al ingreso y en la inducción, cuando haya cambios del plan de emergencia y con los simulacros	Formal escrita	Presentación de la inducción, folletos, simulacros	Según desarrollo de inducciones y programación de simulacros	A todos los colaboradores, contratistas, visitantes, comunidad y autoridades	Jefe HSEI Profesional SST Profesional Ambiental	Inspecciones Gerenciales, Auditorías, Simulacros

Fuente: Elaboración propia

SAINT-GOBAIN **MATRIZ DE COMUNICACIÓN SAINT-GOBAIN COLOMBIA SAS**

INDICADOR DE COMUNICACIÓN	OBJETIVO DE LA COMUNICACIÓN	MEMBRIO DE COMUNICACIÓN	TIPO DE COMUNICACIÓN	MEIO DE COMUNICACIÓN	FRECUENCIA DE COMUNICACIÓN	AUDIENCIA	RESPONSABLE DE LA COMUNICACIÓN	VERIFICACIÓN DE LA EFICACIA
3. Principios de comunicabilidad externa	Asegurar de que la información sea comunicada y entendida adecuadamente por el público objetivo	En el campo de cualquier negociación comercial	Formal escrita	Presentación de la inducción, folletos, material comunicacional externo	Según desarrollo de inducciones	A todos los contratistas	Gerente General	Inspecciones Gerenciales, Auditorías
	Asegurar la coherencia de la identidad visual corporativa en todos los negocios y regiones	En la inducción de ingreso a la empresa y en la inducción, material de comercialización	Formal escrita	Presentación de la inducción, folletos	Permanente	A todos los colaboradores, proveedores y contratistas	Gerente General / Gerente Regional	Revisión Gerencial, Auditorías
	Ciclo de vida de colaboración	Según la duración del proyecto y lo establecido en el procedimiento	Informal escrita / Formal escrita / Formal verbal	Comite Ejecutivo, via telefónica o Comunitario	Según desarrollo de inducciones	Clientes o representante	Profesional Comercial / Director del Proyecto / Coordinador de Proyecto	Revisión Gerencial, Auditorías
	Seguimiento a la ejecución del proyecto, prácticas o reuniones, etc.	Según lo definido para el proyecto	Formal escrita / Formal verbal	Reuniones con el cliente y/o su representante, y/o Comite de Gestión (PMO de construcción)	Según lo definido para el proyecto	A los involucrados en la ejecución de los proyectos (proveedor, contratista, cliente)	Jefe de Ingeniería y/o Coordinador de Proyecto y Director de Proyecto	Revisión Gerencial, Auditorías
4. Principios de comunicabilidad financiera	Asegurar de que la información comunicada a los interesados financieros esté en línea con la estrategia de comunicación financiera del Grupo	En el campo de cualquier negociación comercial	Formal escrita	Presentación de la inducción, folletos, material comunicacional externo	Según desarrollo de inducciones	A los involucrados en la ejecución de los proyectos (proveedor, contratista, cliente)	Gerente General	Inspecciones Gerenciales, Auditorías
	Respuesta a las peticiones de los clientes a través de redes sociales	Cuando se observen quejas, reclamos o solicitudes	Formal escrita / Informal escrita	Comunicado, Comite ejecutivo	Cuando se presenten	Clientes o su representante	Coordinador Financiero y/o Jefe de Ingeniería y/o Profesional Comercial y/o Coordinador Supply Chain / Gerente de ventas regional	Revisión Gerencial, Auditorías

Fuente: Elaboración propia

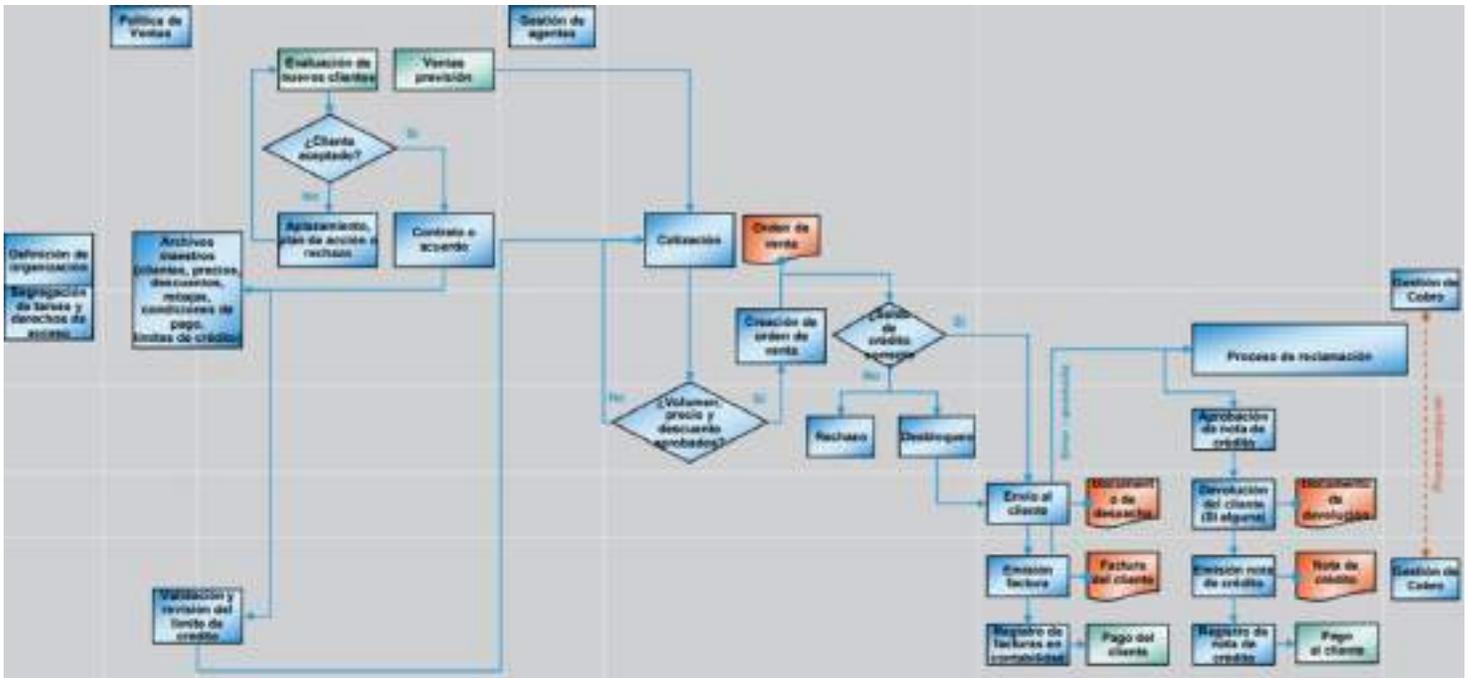
Tabla 4. Tipos de comunicación

	TIPOS DE COMUNICACIÓN	
SIMBOLO EN EL FLUJO	TIPO DE COMUNICACIÓN	Descripción
	Formal escrita	Comunicado Escrito, Carta de Compras, el proceso de Compras del Referencial de Control Interno, presentación de la inducción, folletos, informe de simulacros, reuniones con el cliente y/o su representante, y el contratista (Actas de comité/Reunión).
	Informal escrita	Correo Electrónico
	Formal Verbal	Llamada telefónica

Fuente: *Elaboración propia*

13.9 . Diagrama de flujo de comunicaciones

El diagrama de flujo de comunicación que se diseño para el proyecto de Saint-Gobain Colombia, tiene como objetivo informar y suministrar a todas las partes interesadas del proyecto, una mejor comprensión de los procesos que se deben seguir a nivel de comunicación para el conocimiento y entendimiento de los proceso de la notas crédito.



Fuente: Elaboración propia

13.10 Directrices para reuniones

- **Programación de reuniones:** La programación de la reunión se debe realizar la revisión de agendas a través de aplicativos de comunicación corporativa al menos tres de días de anticipación, se recomienda establecer roles en la citación, así como establecer el objetivo de la reunión, definir los temas a tratar, hora de inicio y hora fin, confirmación de asistencia de personas, para en caso de rechazo reprogramación, si es necesario.
- **Desarrollo de la reunión:** El usuario encargado de liderar la reunión programada debe garantizar el cumplimiento del objetivo de la reunión y validar que todos los interesados

necesarios se encuentren dentro de la citación y así mismo asistan, debe contar con habilidades para mantener un modelo de comunicación interactiva, para validar la comprensión de los mensajes y la respectiva retroalimentación, mantener a los interesados enfocados en el tema de la reunión y controlar el tiempo para evitar retrasos en las siguientes sesiones.

- **Cierre de reunión:** Para cerrar compromisos establecidos y temas tratados, el encargado de lidera la reunión debe enviar la respectiva acta a través de correo electrónico a los interesados con el fin de hacer el respectivo seguimiento.

13.11 Estandarización de comunicaciones

Saint Gobain, para establecer ciertas normas contempla la utilización de documentos que permiten una comunicación formal relacionada en la matriz de comunicación e incluyen lo siguiente:

Reunión de inicio: Los líderes de cada área empelarán actas de reunión que permitan presentar al equipo de trabajo el objetivo de la reunión, el rol de los participantes y el tiempo estimado para dicha reunión. Se realizará lunes o martes a primera hora.

Reuniones de seguimiento: Estas reuniones se realizarán mensualmente, el objetivo de la reunión es el seguimiento de la gestión del servicio, avance en actividades pendientes, revisión del cumplimiento del cronograma.

Informes de la gestión del servicio: Se empleará el informe de estado de la gestión del servicio y el avancen del cronograma del proyecto, puede enviarse a través de correo electrónico y revisar de manera online con los interesados.

Procesos de escalamiento de comunicación

Saint Gobain puede presentar problemas de comunicación, tiene como proceso de escalonamiento remitirse directamente con el director del programa, es importante tener claridad de las acciones a realizar, en caso de no tener una respuesta con respecto a las comunicaciones de la prestación del servicio. A continuación, se desarrolla la siguiente tabla que define el nivel de prioridad, la autoridad de decisión y el tiempo para la resolución.

Cualquier comunicación que incluya información confidencial y / o confidencial es necesaria la aprobación del suministro de la misma por parte del Gerente General.

Tabla 5. Proceso de escalamiento de la comunicación

Prioridad	Definición	Autoridad de decisión	Plazo para la resolución
Prioridad 1	Alto impacto que podría convertirse en económico, generando penalizaciones o alteraciones en futuras contrataciones	Gerente General	Máximo 3 horas.
Prioridad 2	Impacto medio en la prestación del servicio, afectando la calidad del mismo.	Gerente Administrativa y financiera	Dentro de 6 horas siguientes al reporte.
Prioridad 3	Impacto bajo tiene algunas consecuencias, que se pueden resolver fácilmente.	Técnico	Dentro de 24-48 horas.
Prioridad 4	Impacto leve en la empresa, no afecta la operación, sin embargo puede prevenirse o mejorar.	Personal de atención	Se trata de acuerdo a los tiempos establecidos para Sugerencias y Recomendaciones

Fuente: Elaboración propia

14. Gestión de proyectos

En Saint-Gobain Colombia siempre ha enfocado sus procesos en satisfacer las necesidades de los clientes para el desarrollo de soluciones profesionales con el fin de construir y renovar edificios energéticamente eficientes, cómodos, saludables y estéticos, perseverando los recursos naturales. Siendo una compañía que ofrece soluciones en materiales innovadores, productos para la construcción, materiales de alto desempeño en adhesivos y abrasivos. En la siguiente investigación se pretende generar un plan de mejora en el Sistema de Gestión de Calidad y la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2015, que cumpla con los estándares, parámetros y enfoque para mejorar los procesos de la compañía a nivel interno y externo.

Sin embargo, uno de los procesos y áreas que mas se han visto afectadas por el flujo y retención de notas crédito generadas por PQR'S no contestadas, se han visto reflejadas en el aumento de porcentaje de las mismas, por ello, a través del SG se busca realizar una propuesta que ayude a la implementación de estrategias competentes de la Calidad que permitan un mejor control de los recursos para la presentación y aprobación del proyecto, como un proyecto ganador dentro del marco de la organización para lograr una disminución de las notas crédito en el área financiera hasta un 12% a partir del primer semestre del año 2022.

14.1 Enfoque de gestión de proyectos

La directora y patrocinadora del proyecto es Sandra Liseth Galán, tiene la responsabilidad de realiza formalmente la autorización del proyecto de manera formal escrita, también es responsable de aprobación necesaria de recursos para el desarrollo global de la organización. Recibe información sintetizada del desarrollo de la organización, sin embargo tiene acceso a los detalles que requiera. Alberto Barbosa Gerente Administrativo y financiero es el responsable de llevar un control más directo y detallado de la implementación del proyecto. Su principal responsabilidad es analizar los costos y rentabilidad antes, durante y después de la implementación. Los clientes tienes un alto nivel de impacto e influencia en cada proceso y es participe de todas las etapas de desarrollo en implementación, la comunicación es constante a

partir de la solicitud u orden de compras, hasta la aprobación y seguimiento del proyecto. Andrés Felipe Bernal, quien es el Project Manager tiene la responsabilidad general del desarrollo de la operación, administra todos los recursos, cuenta con toda la información para monitorear, medir e informar las operaciones, toma decisiones clave para el desarrollo del proyecto. El Comité de Dirección está compuesto por los líderes de cada proceso, monitorea de manera estratégica el contexto al que se enfrenta la organización, con el objetivo de encontrar su beneficio, por lo tanto, debe contar con la información necesaria para contemplar cualquier cambio que se presente. Daniel Porto, quien es el Líder Técnico es el responsable de asegurar que todos los aspectos técnicos se implementen y funcionen. Supervisa los diseños, implementación y desarrollo de las operaciones desde una perspectiva prevista. Mantiene una comunicación cercana con el Gerente del proyecto y el equipo.

Es importante tener en cuenta que todos los planes de gestión del proyecto son revisados y aprobados por el patrocinador o sponsor del proyecto – Carlos Osorio Gerente General y Liseth Galán, patrocinadora del proyecto en donde acto seguido deberán realizar un acta de aprobación con su respectiva firma para la toma de decisiones para la ejecución y financiamiento del proyecto.

14.2 Alcance del proyecto

En el proyecto actualmente se ha identificado que en el caso de estudio de las notas crédito en el área financiera por los siguientes motivos, tales como: re-facturaciones, devoluciones de mercancía, ajustes de precios, entre otros, de los cuales puedes llegar a ser hasta 300 notas crédito por mes, con un tiempo de respuesta de hasta 3 a 6 meses. Adicionalmente, para lograr un mejor control dentro de los procesos que competen a la compañía, es necesario realizar la planeación con base a la norma ISO 9001:2015 en donde demuestre:

- La capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- Facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- Abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;

- La capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

14.3 Lista de Hitos

La siguiente tabla enumera los principales hitos del proyecto Plan de mejora en el proceso financiero de Notas crédito mediante el estándar de gestión de calidad ISO 9001:2015 para optimizar la coordinación de la empresa Saint-Gobain Colombia S.A.S con sus clientes.

Plan de Mejora en el proceso Financiero de Notas Crédito						mi, 10/11/2021							mi, 17/11/2021							mi, 24/11/2021						
						INICIO DEL PROYECTO							lu, 01/11/2021													
No.	TAREA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	PROGRESO	INICIO	FIN	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	M	J	V	S	D
1	Diagnóstico																									
1.1	Análisis de la situación actual de la empresa	Actualización de la información interna y externa de la empresa (PESTEL)	Director del proyecto	80%	04/11/2021	15/11/2021																				
1.2	Informe Inicial	Acta que contiene información y análisis del diagnóstico de la empresa	Director del proyecto	100%	06/11/2021	10/11/2021																				
2	Manual de calidad	Manual de calidad y cumplimiento de la legislación aplicable																								
2.1	Política y Objetivos de Calidad	Política de Calidad de acuerdo a la ISO 9001:2015	Director del proyecto	75%	13/11/2021	16/11/2021																				
2.2	Estructura organizacional	Organigrama	Director Recursos Humano	50%	04/11/2021	09/11/2021																				
2.3	Validación de cumplimiento legal	Cumplimiento de requisitos legales operativos, ambientales y de calidad	Director del proyecto	25%	19/11/2021	21/11/2021																				
2.4	Mapa de procesos	Estructura y diseño de los procesos	Director del proyecto	25%	22/11/2021	23/11/2021																				
2.5	Identificación de las partes interesadas	identificación de partes interesadas, necesidades, expectativas y seguimiento	Director del proyecto	25%	22/11/2021	23/11/2021																				
2.6	Caracterización de los procesos	Caracterizaciones de los procesos: Estratégicos, misionales, de Apoyo y evaluación.	Director del proyecto	25%	23/11/2021	26/11/2021																				

Plan de Mejora en el proceso Financiero de Notas Crédito							mi, 10/11/2021							mi, 17/11/2021							mi, 24/11/2021							
				INICIO DEL PROYECTO		lu, 01/11/2021																						
No.	TAREA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	PROGRESO	INICIO	FIN	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D			
2.7	Indicadores	Indicadores de cada proceso: Estratégicos, misionales, de Apoyo y evaluación.	Director del proyecto	25%	26/11/2021	30/11/2021																						
2.8	Gestión de riesgos	Identificación, análisis, evaluación y control de riesgos	Director del proyecto	25%	26/11/2021	30/11/2021																						
3 Gestión de PQR's																												
3.1	Capacitación del personal contable	Capacitaciones cada 15 días en manejo de software y atención al cliente	Director Recursos Humano	20%	15/01/2022	15/01/2022																						
3.2	Capacitación del personal contable en SION y SAP	Capacitación en respuestas oportunas a través de SION y SAP	Director Recursos Humano	20%	16/01/2022	16/01/2022																						
4 Planificación estratégica y de seguimiento																												
4.1	Desarrollo de planeación estratégica	Mejora del proceso financiero de notas crédito	Director del proyecto	20%	03/12/2021	31/12/2021																						
4.2	Seguimiento	Seguimiento a través del sistema de gestión de calidad	Director del proyecto	20%	30/01/2022	30/01/2022																						
4.3	Validar cumplimiento de Meta	Proceso de notas crédito disminución del 12%	Director del proyecto	10%	31/01/2022	31/01/2022																						

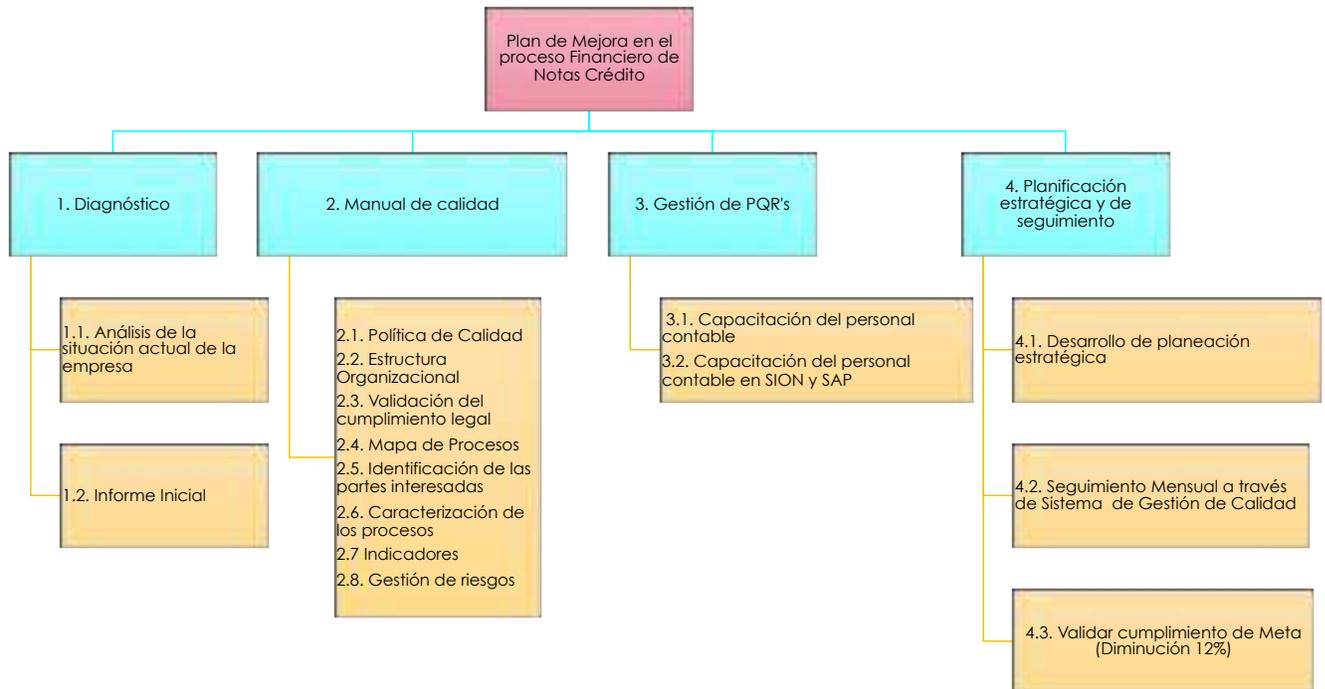
Nota: Elaboración propia (2021)

14.4 Programación de línea base y estructura de desglose del trabajo

A continuación se puede visualizar de manera estructurada y detallada el desglose del trabajo para la implementación de un plan de mejora en el proceso financiero de Notas crédito a través del estándar de gestión de calidad ISO 9001:2015 en Saint-Gobain Colombia S.A.S representado en el EDT- Entregables del proyecto.

Tabla

EDT – Entregables del proyecto



Nota: Elaboración propia. (2021) *EDT – Entregable detallado de trabajo*

14.5 Plan de gestión de cambios

El proyecto de mejora en el proceso financiero de Notas crédito mediante el estándar de gestión de calidad ISO 9001:2015 para optimizar la coordinación de la empresa Saint-Gobain Colombia S.A.S con sus clientes, ha desarrollado un proceso de control de cambios, en el cual se establecen los siguientes pasos para la identificación, registro, evaluación, aprobación e implementación de los mismos:

- La parte interesada que identifique la necesidad de cambio que se encuentre dentro del alcance del proyecto, enviará solicitud con la descripción del cambio o los cambios al gerente del proyecto.
- El registro de la solicitud del cambio, debe quedar documentado al momento de recibir dicha solicitud. Es responsabilidad de la directora del proyecto mantener los registros de

las solicitudes de cambio realizadas por todas las partes interesadas, dar respuesta y hacer el respectivo seguimiento en caso de ser necesario.

- El Gerente de proyecto, interesados del proyecto y del cambio y la parte interesada que realiza la solicitud, evaluará la viabilidad del cambio en las variables de costo, riesgos asociados, planeación del proyecto y cronograma.
- El siguiente paso consiste en el envío y la revisión del análisis realizado en el paso anterior, por parte del comité de control de cambios y el directora del proyecto, con el fin de debatir el cambio en profundidad, teniendo en cuenta la justificación y la información relacionada con el cambio y finalmente tomar la decisión de aprobar o no la solicitud enviada inicialmente
- Finalmente en caso de aprobar el cambio se actualizará la línea base de documentación del proyecto, se comunicará al equipo del proyecto y a las partes interesadas, según sea necesario. En caso de no aprobar el cambio, se enviará una repuesta en un tiempo máximo de 15 días hábiles a la parte interesada solicitante con la respectiva justificación y análisis de la solicitud de cambio.

Nota: El Patrocinador del Proyecto debe aprobar cualquier cambio en el alcance, costo o cronograma del proyecto.

14.6 Plan de gestión de comunicaciones

El Plan de Gestión de Comunicaciones es una guía del completo desarrollo de las comunicaciones a lo largo de vida de este proyecto, se actualizará a cuando hayan cambios en los requisitos de comunicación. Se establece la matriz de comunicaciones de acuerdo a los requisitos de comunicación y el comportamiento de comunicación para las diferentes formas de comunicación del proyecto

El Gerente de Proyecto tiene la responsabilidad de garantizar que la comunicación sea eficaz durante todo el proyecto. En la matriz de Comunicaciones se establecerá qué información comunicar, quién debe comunicar, cuándo comunicarla y a quién comunicar.

Tabla 1. *Matriz de comunicaciones*

Tipo de comunicación	Descripción	Frecuencia	Registro	Participantes / Distribución	Entregables	Responsable
Informe de avance semanal	Resumen por correo electrónico del estado del proyecto	Semanal (Lunes)	Acta de Reunión	Patrocinador del proyecto, equipo y partes interesadas	Informe semanal	Gerente de proyecto
Reunión primaria del equipo del proyecto	Reunión para revisar el registro de acciones y el estado	Semanal (Martes)	Acta de Reunión	Grupo de proyecto	Registro de acción actualizado	Directora del programa
Revisión de cierre mensual	Presentar métricas y estado al equipo y al patrocinador	Mensual	Acta de Reunión	Patrocinador del proyecto, equipo y partes interesadas	Presentación de estado, indicadores y análisis	Gerente de proyecto
Revisiones de Project Gate	Presentar el cierre de las fases del proyecto y dar inicio a la siguiente fase	De acuerdo a necesidad	Acta de Reunión	Patrocinador del proyecto, equipo y partes interesadas	Informe de cierre y de inicio de fase	El patrocinador del proyecto
Revisión técnica	Revisión de cualquier diseño técnico o trabajo	De acuerdo a necesidad	Acta de Reunión	Grupo de proyecto	Informe de análisis técnico	Líder técnico

	asociado con el proyecto.					
--	---------------------------------	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2, se identifican los roles y el proceso al que pertenecen los responsables de la comunicación del proyecto, la información de correo electrónico y teléfono son confidenciales de la organización hacia terceros

Tabla 2. Roles del equipo del proyecto

Papel	Título	Proceso
El patrocinador del proyecto	Gerente General	Gerencial
Directora del programa	Gerente Administrativo y financiero	Administrativo y Financiero
Gerente de proyecto	Gerente de Supply Chain	Operativo
Líder técnico	Gerente Industrial	Operativo

Fuente: Elaboración propia

Comportamiento de las comunicaciones:

La programación de la reunión se debe realizar la revisión de agendas a través de aplicativos de comunicación corporativa al menos tres de días de anticipación, se recomienda establecer roles en la citación, así como establecer el objetivo de la reunión, definir los temas a tratar, hora de inicio y hora fin, confirmación de asistencia de personas, para en caso de rechazo reprogramación, si es necesario. Los compromisos establecidos y temas tratados se enviarán en el acta, el encargado de liderar la reunión debe enviar la respectiva acta a través de correo

electrónico a más tardar 24 horas después de su finalización, a los interesados con el fin de hacer el respectivo seguimiento.

Informes de gestión:

Informes de la gestión: Se emplearán los informes de estado del proyecto, puede enviarse a través de correo electrónico y revisar de manera online con los interesados.

14.7 Plan de gestión de costos

El Gerente de Proyecto es el responsable de administrar e informar el estado del costo del proyecto desde su inicio, durante y fin, su desempeño global de costos del proyecto durante la reunión de cierre mensual, contabiliza las desviaciones de costos y muestra al Patrocinador del Proyecto opciones para eliminar las brechas de costo, con el fin de que el patrocinador tome las decisiones con información real del comportamiento de los costos y hace los cambios pertinentes.

Para el Proyecto el control de costos se creará en la etapa de Solución de PQRS's, el cual se medirá a través de cálculos de valor ganado pertenecientes a las cuentas de costos del proyecto. El costo total se realiza acredita a medida que en los informes de desempeño global de costos se muestre el cumplimiento de actividades y de metas de presupuesto, hasta completar el 100% del valor total del proyecto.

El Gerente del Proyecto presentará mensualmente al Patrocinador del Proyecto el índice de rendimiento de costos y cronogramas. Se establecen medidas para las desviaciones del 10% o +/- 0,1 en los índices de rendimiento de costos y programas cambiarán el estado del costo a amarillo o de advertencia, de los cuales se mantendrá al tanto al patrocinador y, si realizará un análisis de impacto en el costo del proyecto o en la línea base del cronograma, si no hay desviaciones no será necesario establecer planes de acción. Las variaciones de costos del 20%, o +/- 0.2 en los índices de rendimiento de costos y programación cambiarán el estado del costo a rojo o crítico, estos requerirán una acción correctiva por parte del Gerente de Proyecto para que los índices de rendimiento de costos y / o cronogramas se mantengan de acuerdo a lo planeado

14.8 Plan de gestión de adquisiciones

El Gerente de Proyecto tiene como responsabilidad supervisar y gestionar las actividades de adquisiciones bajo este proyecto. El Gerente de Proyecto está autorizado para aprobar todas las acciones de adquisiciones hasta \$ 500.000 COP. Cuando se requieran adquisiciones mayores o iguales a \$ 500.001 COP, es necesaria la revisión y aprobación del Patrocinador del Proyecto.

Para casos donde se requiera una adquisición, el Gerente de Proyecto en conjunto con el equipo del proyecto identificará todos los productos o servicios que se adquirirán durante la vida del proyecto. Luego de identificadas, estas adquisiciones sean revisadas por la Oficina de Administración de Programas (PMO) y presentadas a los responsables de adquisiciones, es decir, el proceso de compras de la compañía, quienes recibirán las solicitudes, analizarán y buscarán el proveedor más óptimo de acuerdo a la necesidad, teniendo en cuenta costo, tiempo de entrega y calidad del producto o servicio requerido por el equipo de proyecto, con la aprobación del Gerente de proyecto, teniendo en cuenta el procedimiento de compras y adquisiciones de la compañía.

14.9 Plan de gestión del alcance del proyecto

La gestión del alcance del proyecto responsabilidad de la directora del proyecto. El Gerente de Proyecto, el Patrocinador y las Partes Interesadas definirán la metodología para medir el alcance del proyecto, que incluye listas de cumplimiento de los entregables y mediciones de desempeño laboral

Sí se presentan cambios en el alcance bien sea por el Gerente de Proyecto, las Partes Interesadas o cualquier miembro del equipo del proyecto. El gerente del proyecto será el encargado de recibir las solicitudes y evaluarlas, posteriormente se enviará la solicitud de cambio de alcance al comité Control de Cambios y al Patrocinador del Proyecto para su revisión y aprobación final.

Una vez sea aprobado el cambio, el Gerente de Proyecto actualizará todos los documentos del proyecto y comunicará el cambio de alcance a todas las partes interesadas.

14. 10 Plan de gestión de horarios

En el cronograma de desglose del proyecto se detallarán los entregables identificados en la Estructura del proyecto, (Ver tabla 3). En la descripción se encontrará una pequeña guía para completar cada entregable. También se evidencia el orden de las actividades del proyecto, mostrando la ruta crítica (ver tabla 4). La duración de las actividades se utilizará para calcular el número días de trabajo necesarios para completar los entregables. Así mismo, con la estimación de recursos asignarán a las actividades del cronograma, con el fin de completar y culminar el proyecto.

El cronograma propuesto es aprobado por el equipo del proyecto. El equipo del proyecto debe estar de acuerdo con las asignaciones de los recursos, las duraciones y el cronograma de actividades. Finalmente, el patrocinador del proyecto revisará y aprobará el cronograma final.

A continuación se establecen los roles y responsabilidades para el desarrollo del cronograma son los siguientes:

La directora del proyecto será responsable de definir la secuencia y los tiempos y los recursos con el equipo del proyecto. El director del proyecto validará el cronograma con el equipo del proyecto, las partes interesadas y el patrocinador del proyecto, a partir de la cual el patrocinador del proyecto revisará y aprobará el cronograma final, el cual es la línea base de las actividades.

El patrocinador del proyecto estará en las revisiones del cronograma propuesto y aprobará el cronograma final para que este se establezca como línea base del cronograma, las partes interesadas también participarán en la revisión del cronograma propuesto.

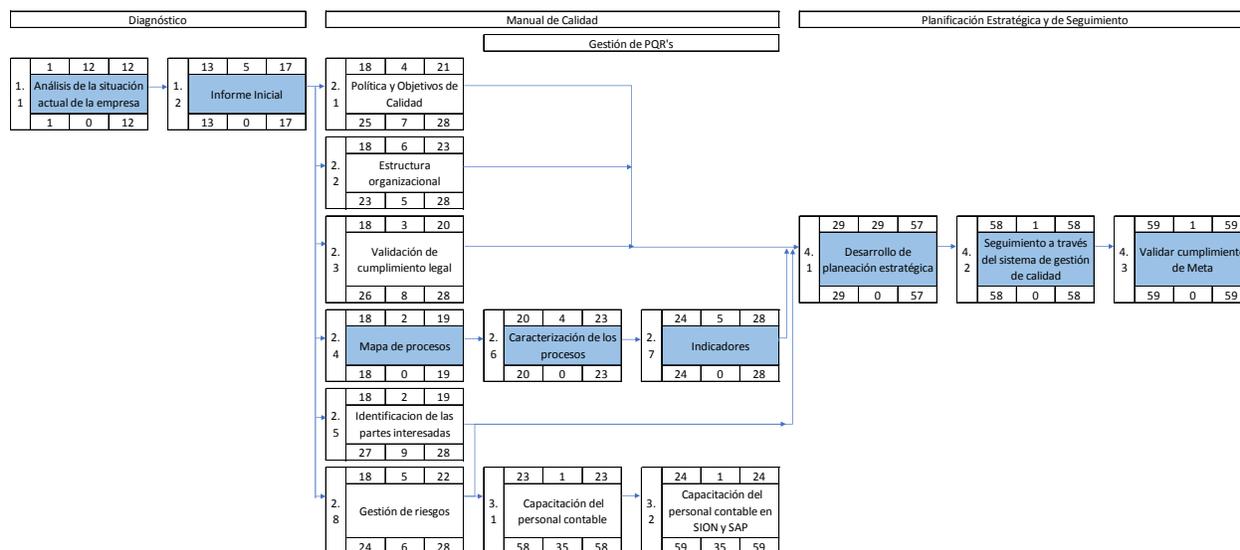


Tabla 4. Ruta crítica

14.11 Plan de gestión de calidad

La gestión de la calidad hace parte de las funciones de los responsables de la culminación del proyecto, a continuación se establecen los roles y responsabilidades de Cali de cada uno de los participantes del equipo de trabajo:

El patrocinador del proyecto tiene la responsabilidad de aprobar los estándares y requisitos de calidad que se establecen para el proyecto, para lo cual debe revisar todas actividades del proyecto y los entregables para para validar y aprobar dicho cumplimiento, con el fin de posteriormente aceptar el proyecto.

La directora del proyecto tiene la responsabilidad de la gestión de la calidad para el proyecto, inicia con la implementación del Plan de Gestión de Calidad y en el cal se garantiza que todas las actividades, procesos y documentos relacionados cumplan con los estándares de calidad. Así mismo su responsabilidad es comunicar y hacer seguimiento a todos los estándares de calidad del proyecto.

El especialista de Calidad es responsable de implementar y mantener el plan de gestión de Calidad, de la mano con la directora del proyecto, el trabajo de ambos es encontrar las herramientas y metodologías ideales para la garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad, así como la medición, seguimiento y ejecución de planes de acción, con respecto al cumplimiento, adicionalmente se realizará e implementará un procedimiento para la medición y aceptación los estándares de calidad, de acuerdo a lo estipulado.

Los otros interesados y partes interesadas trabajaran para dar cumplimiento a los estándares de calidad establecidos en los entregables del proyecto y comunicarán cualquier consulta relacionada con la calidad, al Gerente del proyecto o al especialista.

14. 12 Plan de gestión de riesgos

Los integrantes del proyecto son los responsables de identificar, analizar y clasificar los diferentes riesgos para el plan de mejora en el proceso financiero de las notas crédito en Saint-Gobain Colombia. Dentro del proyecto se establecen los siguientes pasos para la gestión de riesgos: Identificar los riesgos, crear el registro de riesgos, evaluación de riesgos, medidas correctoras y plan de contingencias y seguimiento y control de riesgos. En la identificación de riesgos, se busca detectar los riesgos de más alto nivel que puedan afectar la ejecución del proyecto. Para el registro de riesgos, se cuenta con una matriz que se utiliza para controlar y realizar un seguimiento de esos riesgos, para que todos los integrantes del proyecto tengan conocimiento de ello y lo mantengan actualizado. La evaluación de riesgos, consiste en que a cada riesgo registrado se le asigna una puntuación alta, media o baja y se le establecen las prioridades dependiendo de los resultados obtenidos. Finalmente, el seguimiento y control de riesgos, consiste en

mantener

actualizado el plan de gestión de riesgos, con el fin de ir supervisando el nivel de los riesgos y así mismo, maximizar el avance y productividad del proyecto. Ahora, para la actualización de la matriz de riesgos y la actualización del plan de gestión de riesgos, el área financiera que tienen conocimiento en servicio al cliente, es el responsable de reunirse con los demás integrantes del proyecto presencialmente de manera semanal a cada 15 días y realizar la retroalimentación correspondiente. En la fase final del proyecto, el director del proyecto es el encargado de analizar la matriz de riesgos y el plan de gestión de riesgos, siendo resultado de un análisis para un proyecto de gestión de riesgos exitoso, puesto que, con ese análisis el director del proyecto tiene la oportunidad de identificar las medidas de mejora para así mismo, poderlo aplicar en proyectos a futuro.

14.13. Registro de Riesgo.

Desde 2012, el Grupo Saint-Gobain ha desarrollado progresivamente su Universo de Riesgo. En 2016, el Universo de Riesgos del Grupo se publicó en el Referencial de Control Interno, reforzando el enfoque de riesgo dentro del proceso de control interno.

El registro de Riesgos tiene tres objetivos principales: Proporcionar apoyo para la identificación de riesgos, Asistir a los Directores Generales de la entidad en la elaboración de su análisis general de riesgos, Indicar las categorías de riesgo correspondientes a los controles incluidos en el Referencial de Control Interno. En el proceso financiero de notas crédito encontramos que la evolución de los riesgos aplicables a las estructuras y actividades de Saint-Gobain.

R.1
Riesgo de Tasas de Interés
• Riesgo de fluctuación de las tasas y el costo de la deuda financiera del Grupo
• No optimización del costo de la deuda del Grupo
R.2
Riesgo Cambiario

<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de convertir las cuentas de las sucursales en cuentas del Grupo (riesgo contable)
<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de valor equivalente relacionado con transacciones en moneda extranjera que resulta en un costo adicional o una caída
<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de canje de deuda del Grupo en caso de cambio de moneda
R.3
Riesgo de Energía y Materias Primas
<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de una variación en los precios de las materias primas o el de la energía que resulta en un costo adicional
R.4
Riesgo de Liquidez de Financiamiento
<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad o imposibilidad para que el Grupo acceda a la financiación necesaria o al reembolso de sus inversiones en los mercados de crédito o de capital
R2. Innovación
R.5
Riesgo de Inversión
<ul style="list-style-type: none"> • Hacer inversiones sobre-expuestas que posiblemente resulten en una pérdida para el Grupo
R.6
Riesgo de Descenso en la Calificación Crediticia del Grupo
<ul style="list-style-type: none"> • El riesgo de degradación de la calificación crediticia del Grupo por las agencias da como resultado mayores costos de financiamiento
R.7
Riesgo de Contraparte
<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de pérdida en el caso de que una contraparte del Grupo no cumpla con sus obligaciones (cliente, proveedor, tercero en disputa, intuición pública, etc.)
R.8
Riesgo Acciones / Participación
<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de una variación en el gasto relacionado con los planes de participación en función de la variación del precio de la acción
R.
R.9

Calidad de la Información Financiera y Errores Contables
<ul style="list-style-type: none"> • Mala calidad de la información financiera (información incorrecta, KPIs (indicadores clave de rendimiento) inapropiados, informes difíciles de producir y / o analizar...)
<ul style="list-style-type: none"> • Mala calidad de la información contable
R.10
Cumplimiento de las Regulaciones Locales Y / O Del Grupo
Dificultades para adaptarse a los cambios rápidos en las normas contables que resultan en:
<ul style="list-style-type: none"> • La no certificación de estados financieros por parte de los auditores externos (locales y / o consolidados)
<ul style="list-style-type: none"> • Ajustes de impuestos
<ul style="list-style-type: none"> • Sanciones de la AMF (autoridad de los mercados financieros) subsiguientes, en particular, al informe de cifras inconsistentes y no certificadas, infracción de las reglas formales y el tiempo impuesto por las regulaciones

14.14. Plan de Gestión de Personal

El plan de gestión de personal ayuda a definir las actividades necesarias para planificar, adquirir, gestionar y liberar recursos, de esta manera se tiene una manera muy clara de obtener recursos y también de establecer prioridades en los proyectos para decidir de manera transparente a qué proyecto asociar los recursos en caso de duplicidad. Para empresas más enfocadas a tareas repetitivas en las que se realizan pocos proyectos, el plan de recursos humanos será muy importante, como lo será el prepararlo de manera conjunta o al menos con la autorización de los departamentos que nos deberán prestar recursos a lo largo del proyecto.

TAREA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TAREA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
Diagnóstico					
Análisis de la situación actual de la empresa	Actualización de la información interna y externa de la empresa (PESTEL)	Director del proyecto	Indicadores	Indicadores de cada proceso: Estratégicos, misionales, de Apoyo y evaluación.	Director del proyecto
Informe Inicial	Acta que contiene información y análisis del diagnóstico de la empresa	Director del proyecto	Gestión de riesgos	Identificación, análisis, evaluación y control de riesgos	Director del proyecto
Manual de calidad y cumplimiento de la legislación aplicable					
Política y Objetivos de Calidad	Política de Calidad de acuerdo a la ISO 9001:2015	Director del proyecto	Capacitación del personal contable	Capacitaciones cada 15 días en manejo de software y atención al cliente	Director Recursos Humano
Estructura organizacional	Organigrama	Director Recursos Humano	Capacitación del personal contable en SION y SAP	Capacitación en respuestas oportunas a través de SION y SAP	Director Recursos Humano
Validación de cumplimiento legal	Cumplimiento de requisitos legales operativos, ambientales y de calidad	Director del proyecto	Planificación estratégica y de seguimiento		
Mapa de procesos	Estructura y diseño de los procesos	Director del proyecto	Desarrollo de planeación estratégica	Mejora del proceso financiero de notas crédito	Director del proyecto
Identificación de las partes interesadas	identificación de partes interesadas, necesidades, expectativas y seguimiento	Director del proyecto	Seguimiento	Seguimiento a través del sistema de gestión de calidad	Director del proyecto
Caracterización de los procesos	Caracterizaciones de los procesos: Estratégicos, misionales, de Apoyo y evaluación.	Director del proyecto	Validar cumplimiento de Meta	Proceso de notas crédito disminución del 12%	Director del proyecto

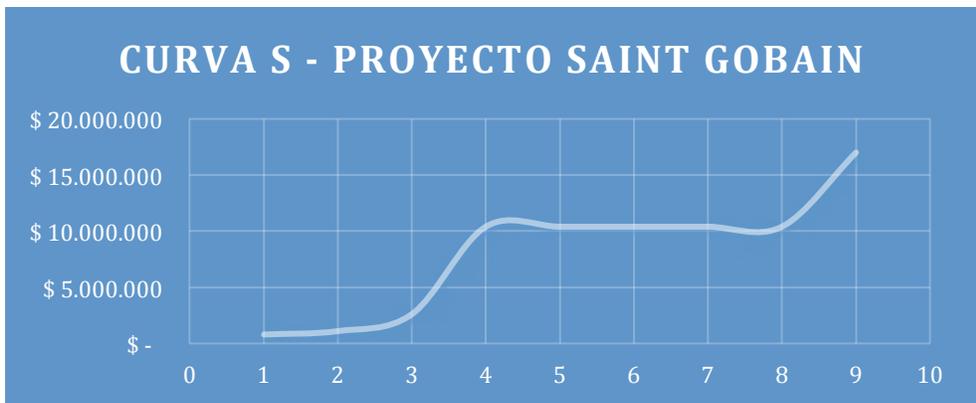
Tabla: Plan de gestión de personal. Elaboración propia (2021)

14.15. Calendario de recursos

Dentro del proyecto de diseño del Sistema de Gerenciamiento de la Calidad se requiere un equipo de trabajo sólido que este en todos los momentos del desarrollo de la ejecución del proyecto, este tendrá una duración de 15 semanas equivalentes a 3 meses, con jornadas laborales de 48 horas semanales, aunque muchas veces dentro de la planificación no se requiera de todo ese tiempo, por lo cual se genera el calendario de recursos de acuerdo a las necesidades de proyecto.

14.16. Línea Base de Costos

No.	TAREA	Semana	Costo
1.1	Análisis de la situación actual de la empresa	W1	\$ 800.000
1.2	Informe Inicial	W2	\$ 300.000
2.4	Mapa de procesos	W3	\$ 1.500.000
2.1	Política y Objetivos de Calidad	W4	\$ 1.000.000
2.2.	Estructura organizacional	W4	\$ 500.000
2.3.	Validación de cumplimiento legal	W4	\$ 2.000.000
2.5	Identificación de las partes interesadas	W4	\$ 500.000
2.6	Caracterización de los procesos	W4	\$ 3.000.000
2.7	Indicadores	W4	\$ 500.000
2.8	Gestión de riesgos	W4	\$ 300.000
		W5	
		W6	
		W7	
		W8	
4.1	Desarrollo de planeación estratégica	W9	\$ 5.000.000
4.2	Seguimiento	W9	\$ 500.000
4.3	Validar cumplimiento de Meta	W9	\$ 500.000
3.1	Capacitación del personal contable	W9	\$ 300.000
3.2	Capacitación del personal contable en SION y SAP	W9	\$ 300.000



14.17 Aprobación del patrocinador.

Aprobado por el patrocinador del proyecto:

Douglas Romero
PATROCINADOR

Fecha: 19 de noviembre del 2021

Conclusiones

- Para el desarrollo del presente trabajo integrador fue necesario la utilización y aplicación de la Norma ISO 9001:2015 para la implementación de mejoras y cambios en el proceso financiero de las notas crédito en Saint-Gobain Colombia S.A.S.
- Gracias al desarrollo del mapa de procesos en Saint-Gobain Colombia, se logro identificar las fortalezas y debilidades que se presentan por áreas para evaluar alternativas y estrategias que determinen oportunidades de mejora a través de los 4 niveles: Estratégico, misional, de apoyo y de evaluación.
- La compañía cumple a cabalidad con las normas vigentes de legislación en salud ocupacional, medio ambiente y de calidad a través de la Norma ISO 9001, ISO 14001 y OSHAS 18001.
- Se evidencia que al implementar el proyecto se lograría disminuir significativamente el porcentaje de perdidas de las notas crédito PQR's no contestados, aplicando los mas altos estándares de calidad, garantizando atención al cliente y respuestas a través del aplicativo SIAN y SAP en un plazo máximo de 2 meses.
- Se logro identificar a través de una planificación estratégica realizar el seguimiento oportuno del estado de las PQR's generadas garantizando una mejor atención al cliente y satisfacción de la misma en cada momento en el proceso de venta.
- A través de un proceso metodológico se logro identificar la situación actual de la empresa y las diferentes técnicas de recolección de datos para estructurar de manera eficiente los procesos y actividades en el proceso de las notas crédito.

- Dentro del plan de mejora en el proceso financiero de las notas crédito, en calidad de conocer las necesidades de los clientes, fue necesario aplicar las técnicas de Neuromarketing enfocados en un marketing 3.0 centrado en valores, principios de conducta, innovación continua dirigidos y diseñados para generar un mundo mejor.
- Gracias al enfoque para la elaboración de la caracterización de procesos: Ciclo PHVA, enfoque en procesos y pensamiento se lograron determinar los requisitos para cada área de la compañía.
- Para Saint-Gobain Colombia, el desarrollo del modelo EFQM permitió fortalecer e identificar a partir de las diferentes áreas la optimización de los procesos enfocado en el liderazgo desarrollando una cultura de mejora e innovación en la organización.
- Se logra establecer a través los tipos de auditorias una verificación correcta y estratégica de la calidad para el buen funcionamiento a nivel interno y externo de los procesos y sus responsables, llevando un orden y sincronización dentro del cronograma la entrega y documentación correspondiente en la empresa
- La compañía demostró que posee buenas practicas para enfocar sus recursos en el buen manejo y calidad del personal y sus clientes.
- Actualmente la compañía no solo enfoca sus esfuerzos en implementar la norma ISO 9001, sino en el seguimiento, control, medición y evaluación para determinar los lineamientos que supervisan y miden la efectividad del proyecto.
- Se mantienen con rigor los registros de las intervenciones de mantenimiento y se exponen de manera clara y visible para todos los operarios sin excepciones
- Se reconoce que publican en cada área de trabajo los planes de intervención de mantenimiento (preventivo, predictivo y se rastrea y evalúa la duración de los diferentes ítems críticos en el correcto funcionamiento del equipo sin excepciones

- Se logra identificar de manera estructurada, las funciones, roles y diferentes asignaciones del recurso humano y las diferentes presupuestos que permite el desarrollo del cronograma en el proyecto.

Referencias Bibliográficas

Agudelo, S. (2013). Implementación del sistema de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001- 2008 en la constructora Genab S.A.S (Trabajo de grado, Universidad libre). Recuperado de: <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/7756/AgudeloBarriosSergioAndres2013.pdf?sequence=1>

Camargo Castaño, Andrea, et al. Administración de riesgos en la gestión logística de Vidrio Andino SA. 2015.

Cortés-Solano, A. C., Prada-Moreno, J. K., & Valencia-Parra, S. M. (2019). Propuesta de mejora al proceso misional de negociación y gestión de cartera mediante un sistema de gestión de calidad para la empresa Saint Gobain

EFQM.ES (2019). Modelo EFQM de Calidad y Excelencia. Recuperado de www.efqm.es
Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua (2009) p.289, 290. ESAN. (2016). ¿Qué es el mapa de procesos de la organización? [e-book]. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/que-es-el-mapa-de-procesos-de-laorganizacion/>

Escuela Europea de Excelencia (2016). Medición y seguimiento en la ISO 9001 2015. Recuperado (2019) de escuelaeuropeaexcelencia.com.

Fundibeq.org (2019). Modelo de excelencia. Recuperado de. <https://www.fundibeq.org/modeloexcelencia>.

ISOTOOLS.com.co (2017). La norma ISO 9001 2015 ¿En que se basa el ciclo PHVA? [e-book]. Recuperado de: <https://www.isotools.com.co/la-norma-iso-9001-2015-se-basa-ciclo-phva/>
Nieto, C. & McDonnell, L. (2006). Comparación entre los modelos de gestión de calidad

Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la Excelencia y Malcolm Baldrige.
Situación frente a la ISO 9000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Dirección de marketing*. Pearson educación, 2009

Medina, F. L. C., Díaz, A. D. P. L., & Cardenas, C. R. (2017). Sistema de gestión ISO 9001-2015: técnicas y herramientas de ingeniería de calidad para su implementación. *Ingeniería Investigación y Desarrollo: I2+ D*, 17(1), 59-69.

Millan-Campos, Y. C., Lozano-Cely, H. M., & Rodriguez-peña, H. (2020). Propuesta en el aseguramiento de la calidad en los procesos, mediante la aplicación del estándar de gestión de Calidad ISO 9001: 2015 en la compañía Petroservicios Industriales SAS.

Norma Técnica Colombiana. NTC-ISO 9000:2015. [e-book]. Recuperado de <https://www.ramajudicial.gov.co/documents/5454330/14491339/d2.+NTC+ISO+9000-2015.pdf/ccb4b35c-ee63-44b5-ba1e-7459f8714031>

Norma Técnica Colombiana. NTC-ISO 9001:2015. [e-book]. Recuperado de http://www.minvivienda.gov.co/Documents/Sobre%20el%20Ministerio/Sistemas-deGestion/NTC_ISO_9001_2015.pdf

Nuevas Normas ISO (2017). Elaboración de un mapa de procesos ISO 9001. [e-book]. Recuperado de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2017/04/elaboracion-mapa-de-procesos-iso-9001/>

Presentación Corporativa para inducción de Saint-Gobain Colombia S.A.S; tomado de pagina web principal www.saint-gobaincolombia.com.co

Sanabria-Rodriguez, A. M., Castaño-Losada, M. L., & Sandoval-Ferro, M. S. (2020). Propuesta de un Sistema de Gestión de Calidad para la empresa Construcruz EU.