

PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS EN LA  
EMPRESA GATE MARKETING GROUP S.A.S A TRAVÉS DEL CICLO PLANEAR,  
HACER, VERIFICAR, ACTUAR (PHVA)

ELABORADO POR:

AGUANCHE PÁJARO ZUDY

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C

2017

PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS EN LA  
EMPRESA GATE MARKETING GROUP S.A.S A TRAVÉS DEL CICLO PLANEAR,  
HACER, VERIFICAR, ACTUAR (PHVA)

ELABORADO POR:

AGUANCHE PÁJARO ZUDY

Trabajo de grado, para optar por el título de Administración de empresas

Director:

Carolina Sánchez León

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C

2017

Tabla de contenido	
RESUMEN.....	VI
INTRODUCCIÓN .....	1
1. Tema de investigación.....	2
1.1. Justificación.....	2
2. Descripción de la organización .....	4
2.1. Información de la organización .....	4
2.1.1. Director Financiero. ....	7
2.1.2. Director Operativo.....	7
2.1.3. Director Creativo .....	8
2.1.4. Director Comercial.....	9
2.1.5. Ejecutivo de cuenta .....	9
2.1.6. Logístico.....	10
2.1.7. Animador.....	10
2.1.8. Promotora:.....	11
2.2. Cadena de valor .....	11
2.3. Servicios .....	12
2.4. Caracterización de los procesos de la organización .....	14
3. Diagnóstico.....	15
3.1. FODA .....	15
3.2. Identificación MUDAS.....	18
3.3. Diagrama de Ishikawa .....	19
3.4. 5w y 1h de la empresa Gate Marketing Group.....	20
4. Problema de investigación .....	23
4.1. Descripción del problema.....	23
4.2. Problema.....	23
4.3. Pregunta de investigación.....	24

---

5.	Marco de referencia de la investigación.....	24
5.1.	Antecedentes investigativos estado del arte .....	24
5.2.	Marco conceptual .....	27
5.3.	Marco teórico.....	28
5.3.1.	Ciclo PHVA. ....	28
5.3.2.	Kaizen.....	29
5.3.3.	Diagrama de Ishikawa.....	30
5.3.4.	Matriz FODA .....	30
5.3.5.	NTC-ISO 9001 .....	30
5.3.6.	5W y 1H .....	31
5.4.	Marco geográfico.....	31
5.5.	Marco Legal.....	31
6.	Objetivos del proyecto .....	34
6.1.	Objetivo general. ....	34
6.2.	Objetivos específicos.....	34
7.	Metodología del proyecto.....	34
7.1.	Naturaleza de la investigación.....	34
7.2.	Tipo de investigación.....	35
7.3.	Universo, población y/o muestra .....	35
7.4.	Procesos de recolección.....	35
8.	Administración del proyecto .....	37
8.1.	Revisión y actualización del cronograma de actividades .....	37
8.2.	Revisión del presupuesto de ingresos y gastos .....	38
9.	Resultado de la pasantía .....	39
9.1.	Despliegue de objetivos:.....	40
9.2	Caracterización de los procesos y aplicación del ciclo PHVA.....	45
10.	Conclusiones y sugerencias.....	75

11. Referencias Bibliográficas. ....	77
12. Anexos.....	80

## RESUMEN

El proyecto presenta un plan de mejora para la empresa Gate Marketing Group S.A.S, en el cual se establece un programa para la implementación del ciclo PHVA a través de la NTC-ISO 9001:2015 en el que se establecen herramientas que favorecen la mejora de la calidad en los procesos y en el servicio teniendo en cuenta la identificación de los problemas existentes dentro de la empresa con el fin de actuar y mejorar el servicio prestado, es por ello, que se diseña un plan de mejoramiento continuo con el fin de mejorar y optimizar los procesos, de tal forma se logren los objetivos de la empresa así como mejorar la calidad en el servicio.

En primer lugar, se realiza un diagnóstico de la empresa buscando determinar los problemas que poseen los procesos para lograr la eficiencia en los servicios que presta, por otro lado, establecer aspectos fundamentales de mejora para lograr calidad en el servicio prestado.

Por lo anterior, se desarrolla un plan aplicando herramientas y estrategias que ofrece el ciclo PHVA que, como objetivo principal tiene la mejora continua de los procesos en las etapas de planificación, implementación, control y mejora en el sistema de gestión de calidad.

Palabras clave: Ciclo PHVA, NTC- ISO 9001:2015, estrategia, sistema, gestión, calidad.

## INTRODUCCIÓN

Para que una empresa tenga éxito es necesario darle importancia a la toma de decisiones en el momento preciso, de tal manera que las estrategias implementadas favorezcan el sistema de gestión aplicado a los procesos y se vea reflejado en la satisfacción del cliente; por lo que toda empresa debe saber exigirse para poder lograr diferenciación tanto en sus productos como en sus servicios con el fin de lograr una ventaja competitiva.

La agencia de publicidad Gate Marketing Group S.A.S., pertenece al sector de terciario donde es fundamental tener conocimiento sobre el servicio que se ofrece así como la percepción que se tenga del mismo, con el fin de satisfacer las expectativas a través de las estrategias establecidas; por lo tanto, en el presente trabajo se realiza una propuesta de mejora para la empresa Gate Marketing Group S.A.S., en la cual se plantearán planes de mejoramiento fundamentándose en el ciclo PHVA con el fin de lograr una mejora en sus procesos.

De igual modo el presente trabajo permite desde mi campo aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de toda la formación académica y evidenciar como la teoría puede ser puesta en marcha dentro del ámbito empresarial y así mismo darle importancia a la empresa en el área administrativa con el fin de evidenciar las mejoras en los procesos y actividades de la organización y como resultado poder encontrar las debidas soluciones a cada problema administrativo que se presente a través de la implementación del ciclo PHVA, teniendo en cuenta lo anterior, y a partir de los resultados establecer las acciones de mejora con la finalidad de que se vea reflejado positivamente no solo en los procesos sino en los aspectos económicos, financieros y sociales de la empresa.

## 1. Tema de investigación

### 1.1. Justificación

Colombia es un país con mucho potencial para las empresas que buscan ser más competitivas, es por ende que estas reconocen la importancia que trae consigo la mejora continua en los procesos administrativos y operativos de toda organización, Gate Marketing Group S.A.S, reconoce que debe ser competitiva para lograr permanecer en el mercado y por ello busca la mejora en los procesos internos y externos de la organización teniendo en cuenta que buscan ser reconocidos como una agencia efectiva a nivel local y nacional, y generar alto valor en los clientes a través de un modelo operativo orientado a la mejora continua; por lo tanto, la presente investigación se enfoca en aplicar un sistema de gestión de calidad en Gate Marketing Group S.A.S, teniendo en cuenta la importancia de aplicar el mejoramiento continuo como una filosofía en cualquier actividad de la empresa, es por ello que se pretende aplicar el ciclo PHVA, el cual dentro del contexto se entiende como un ciclo en constante movimiento que está relacionado a la planificación, implementación, control y mejora continua, es de interés puesto que de esta manera la organización lograra la excelencia en la medida que tenga la habilidad para comprometerse en el desarrollo de sus procesos y objetivos orientados a la satisfacción del cliente; la investigación se fundamenta en las diferentes teorías y concepciones sobre el tema, tales como:

(Yáñez & Yáñez, 2012) Afirma “que actualmente las organizaciones se encuentran ante la inminente necesidad de dar respuesta y adaptarse a un entorno heterogéneo, dinámico e impredecible, en el que convergen exigencias locales y globales orientadas a mayores niveles de calidad, por lo cual deben avocarse a trabajar cada vez más en la mejora de sus productos y procesos para garantizar la satisfacción de sus clientes y ser competitivos”. Lo anterior hace referencia a la importancia que debe darle una organización a implementar sistemas de calidad enfocados en la mejora continua si lo que se busca es lograr ser competitivos y garantizar una mayor satisfacción del cliente.

Por otro lado, (García, Quispe, & Ráez., 2003) Afirma “dentro del contexto de un sistema de gestión de la calidad, el ciclo PHVA es un ciclo que está en pleno movimiento, que se puede desarrollar en cada uno de los procesos y está ligado a la planificación, implementación, control y

mejora continua, tanto para los productos como para los procesos del sistema de gestión de la calidad”. El párrafo anterior da a entender que el ciclo PHVA como metodología está ligado a los sistemas de gestión aplicados a la organización, y juntos pueden aplicarse a los productos o servicios y a los procesos de una empresa.

El propósito e importancia de la pasantía radica en realizar e implementar la metodología del ciclo PHVA en la empresa Gate Marketing Group S.A.S, puesto que el aporte a la empresa conlleva un desarrollo de la eficiencia en los procesos administrativos y operativos de la empresa así como en la calidad de los servicios prestados por la misma; además de ello, se busca como resultado mitigar los desperdicios, reproceso y errores que se generan en el interior de la empresa, alcanzando los objetivos de la pasantía para que estos se relacionen y efectúen con el objetivo de la empresa, logrando el desarrollo competitivo de la empresa dentro del sector. En el campo de la Administración de Empresas es importante desarrollar e implantar las metodologías y herramientas estratégicas en las empresas nacionales y en los servicios empresariales del país.

## 2. Descripción de la organización

### 2.1. Información de la organización

La empresa tiene como razón social GATE MARKETING GROUP S.A.S, su NIT es 901.104.061-5. Se encuentra ubicada en la DG 61B # 26 – 21 Oficina 301.

- Objeto social: 1. Actividades de publicidad BTL: a- Activaciones de marca, planeación y ejecución de eventos b. Ideación, planeación, ejecución y control de estrategias enfocadas al Trade Marketing c. Contratación de personal, actores, animadores, modelos, vendedores, y demás que requieran la participación en las activaciones de marca d. Consecución de permisos especiales con entidades del estado e. Transportes de elementos y materiales f, Catering para eventos 2. Actividades de publicidad ATL. A. Diseño de estrategias comerciales b. Diseño y elaboración de conceptos de marcas y logos c. Impresión de papelería en gran formato y normal. 3. Actividades relacionadas con el Marketing Digital: a. Diseño y desarrollo de páginas web b. Estrategias comerciales enfocadas al entorno digital c. Desarrollo de aplicaciones móviles d. Creación de software, aplicativos, y demás relacionados con el entorno digital 4. Actividades relacionadas con la construcción de espacios. A. Elaboración de stands comerciales 5. Contrataciones y licitaciones con el estado frente al entorno publicitario desde el ATL hasta el BTL. (Gate Marketing Group S.A.S, 2017)

- Principios y valores: Trabajo en equipo, sentido de pertenencia, enfoque en el cliente, lealtad, ser directo, confianza, comunicaciones honestas y abiertas, agradecimiento, honestidad, simplicidad, hacer algo que tenga un valor real para usted, pasión y transparencia y una cultura abierta.

- No cuenta con una filosofía establecida formalmente.

- Misión: En GMG desarrollamos estrategias integrales enfocadas al marketing y la publicidad, otorgando valor agregado y posicionamiento a través de estas a nuestras marcas activadas generando nuevas experiencias con innovación y sostenibilidad.

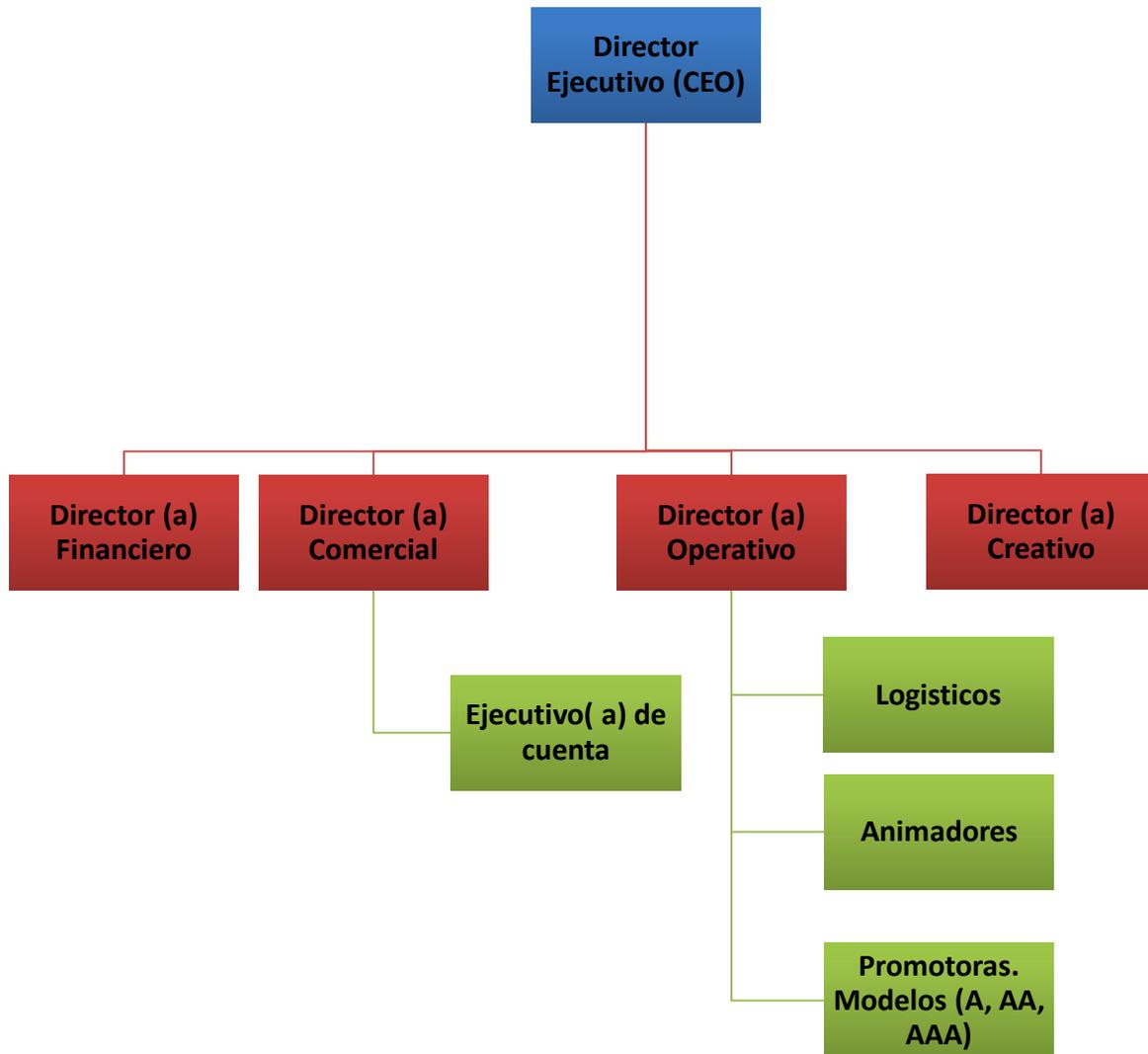
- Visión: convertirnos en partners estratégicos dentro del país para las compañías nacionales y extranjeras contribuyendo al posicionamiento de sus marcas a través de la implementación de tácticas innovadoras y la mejora continua de nuestro equipo de trabajo.

- Objetivos estratégicos: No cuenta con objetivos establecidos formalmente
- Políticas

“En Gate Marketing Group S.A.S, nos dedicamos a la generación de marketing experiencial, activaciones de marca, Trade marketing, marketing digital, y al BTL; enmarcados dentro de la más alta calidad en la prestación de sus servicios, comprometida con la satisfacción de sus clientes, cumpliendo los requerimientos del producto ofrecido, mediante la mejora continua del sistema de gestión de calidad en todos los procesos apoyados por personal competente.”

- Estructura organizacional:

La empresa GATE MARKETING GROUP SAS, Cuenta con un 7 personas distribuido en los siguientes cargos:



**Figura 1. Organigrama**

**Fuente: elaboración propia**

La empresa, Gate Marketing Group S.A.S tiene al director ejecutivo en el primer nivel del organigrama ya que es el encargado de la toma de decisiones con respecto a la empresa, además de ello cuenta con los siguientes cargos.

#### 2.1.1. Director Financiero.

- Número de personas en este cargo: una
- Funciones:
  - a) Coordinar el diseño, organización, ejecución y control proyectos o actividades técnicas y/o administrativas de la dependencia o grupo de trabajo y velar por la correcta aplicación de las normas.
  - b) Coordinar el análisis, revisión, control y evaluación de los sistemas y procedimientos para procurar su efectividad.
  - c) Preparar y presentar los informes sobre las actividades desarrolladas con la oportunidad y periodicidad requeridas.
  - d) Registra, todos los movimientos contables de la empresa en el tiempo establecido.
  - e) Prepara y presenta en tiempo oportuno la declaración para el pago de impuesto.
  - f) Mantiene el archivo ordenado, cronológico y actualizado de las documentaciones manejadas en el área contable.

#### 2.1.2. Director Operativo

- Número de personas en este cargo: una
- Funciones:
  - a) Dirigir las operaciones internas para lograr resultados presupuestados.
  - b) Participar en la elaboración y preparación de los planes y presupuestos a corto plazo y de largo alcance sobre la base de objetivos de la organización y objetivos generales.
  - c) Dirigir el desarrollo e instalación de los procedimientos y controles, para promover la comunicación y el flujo de información adecuada, y con ello solidificar el control de gestión y dirección de la empresa.

- d) Asegurar que todas las actividades y operaciones se realizan de conformidad con las ordenanzas que rigen las operaciones de negocio.
- e) Asegurar el desarrollo de una gestión adecuada y prever el proceso de gestión de negocios que caen bajo su responsabilidad.
- f) Ejecutar las activaciones generadas del área comercial y creación de estrategias Operacionales de acuerdo a cada cliente
- g) Seguimiento a la ejecución y operación de los diferentes clientes que se tengan en la compañía, bajo los lineamientos del flujo de trabajo
- h) Encargado de ejecutar las actividades de reclutamiento de personal de los proyectos.

### 2.1.3. Director Creativo

- Número de personas en este cargo: una
- Funciones:
  - a) Diseñar e implementar estrategias integrales de marketing para crear y generar conexión de las marcas.
  - b) Producir ideas para eventos o actividades de promoción y organizarlos de manera eficiente.
  - c) Planificar y ejecutar campañas de promoción corporativa, lanzamiento de nuevas líneas de productos enfocado.
  - d) Monitorear el progreso y presentar informes de ejecución.
  - e) Responsable del manejo de las redes sociales, creación y actualización de contenido diario.

#### 2.1.4. Director Comercial

- Número de personas en este cargo: una
- Funciones:
  - a) Representar a la empresa en aspectos comerciales ante los clientes, así como negociar convenios y administrar los contratos que se suscriban con estos.
  - b) Implementar un adecuado sistema de venta de servicios a cargo de la empresa y de terceros a nivel nacional.
  - c) Investigar y prever la evolución de los mercados y la competencia anticipando acciones competitivas que garanticen el liderazgo de la empresa.
  - d) Seguimiento a los objetivos comerciales establecidos de manera anual; con el propósito de generar un control mensual a la gestión.
  - e) Generación de informes pertinentes al cliente, donde se visualice, la ejecución, comentarios y real cumplimiento de lo ejecutado.
  - f) Autorizar descuentos promocionales, en actividades, en compras y de más según la oportunidad de negocio.
  - g) Colabora y participa en los proyectos o programas de planeación estratégica para el logro de objetivos del departamento y apoya en la logística para la ejecución de dichos planes.

#### 2.1.5. Ejecutivo de cuenta

- Número de personas en este cargo: dos
- Funciones:
  - a) Coordinar el diseño, organización, ejecución y control proyectos desde que inicia hasta que se completa.
  - b) Preparar y presentar plan del proyecto, así como identificación de los requerimientos
  - c) Garantizar el buen manejo de los recursos materiales asignados.
  - d) Realizar buen manejo del control de tiempo, identificación y controlar los riesgos.

- e) Llevar a cabo una buena administración de los costos/presupuesto, y el aseguramiento de la calidad.
- f) Realizar el reporte y evaluación del desempeño del proyecto.
- g) los ejecutivos de cuenta deben mantener su foco en asegurar que el proyecto se termine en el tiempo y presupuesto planeado, y muy frecuentemente con tiempos limitados.
- h) Coordinar el análisis, revisión, control y evaluación de los sistemas y procedimientos para procurar su efectividad.

#### 2.1.6. Logístico

- Número de personas en este cargo: Depende del proyecto
- Funciones:
  - a) Volantear con estructura Pop Man o sin esta dependiendo de los requerimientos del cliente.
  - b) Dar información sobre la oferta dependiendo de los requerimientos del cliente.

#### 2.1.7. Animador

- Número de personas en este cargo: Depende del proyecto
- Funciones:
  - a) Dar información del producto e incentivar a las personas a la compra del producto
  - b) Perifonear y animar a través de una excelente comunicación.

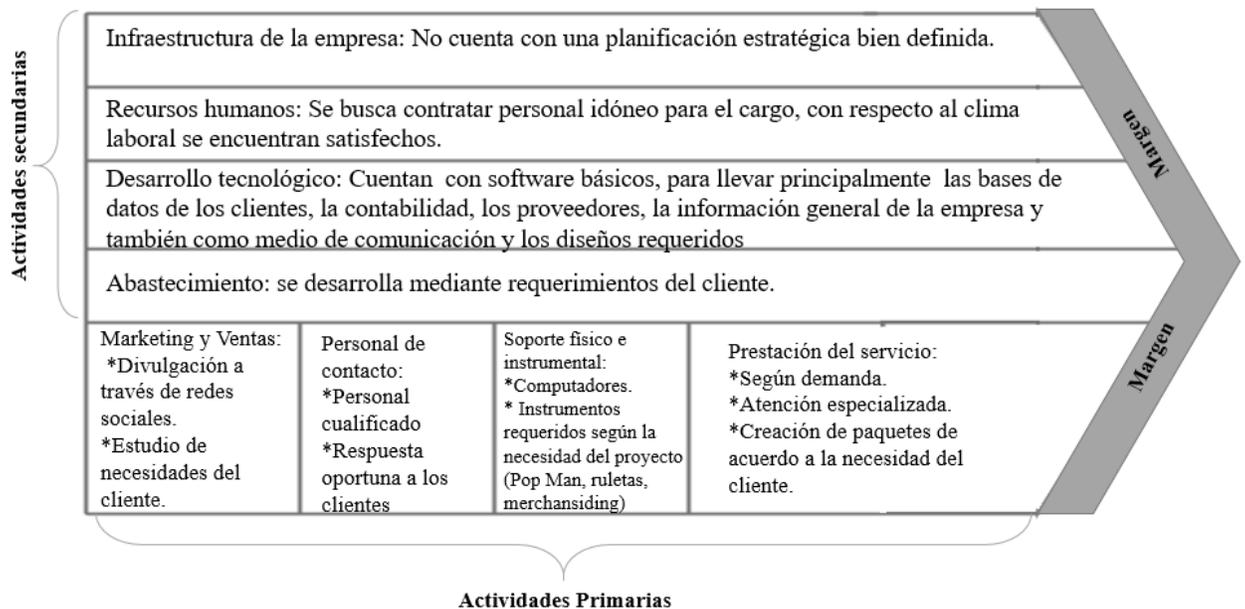
2.1.8. Promotora:

Modelo A, AA, AAA.

- Número de personas en este cargo: Depende del proyecto
- Funciones:
  - a) Realizar actividades de impulso, ventas, dar información específica sobre el producto

2.2. Cadena de valor

Para llevar a cabo un diagnóstico interno de la empresa Gate Marketing Group S.A.S y determinar las actividades generadoras de valor se lleva a cabo la herramienta cadena de valor, la cual fue establecida por Michel Porter en el año 1985 en este caso aplicando la al servicio prestado.



**Figura 2. Cadena de valor**

**Fuente: elaboración propia**

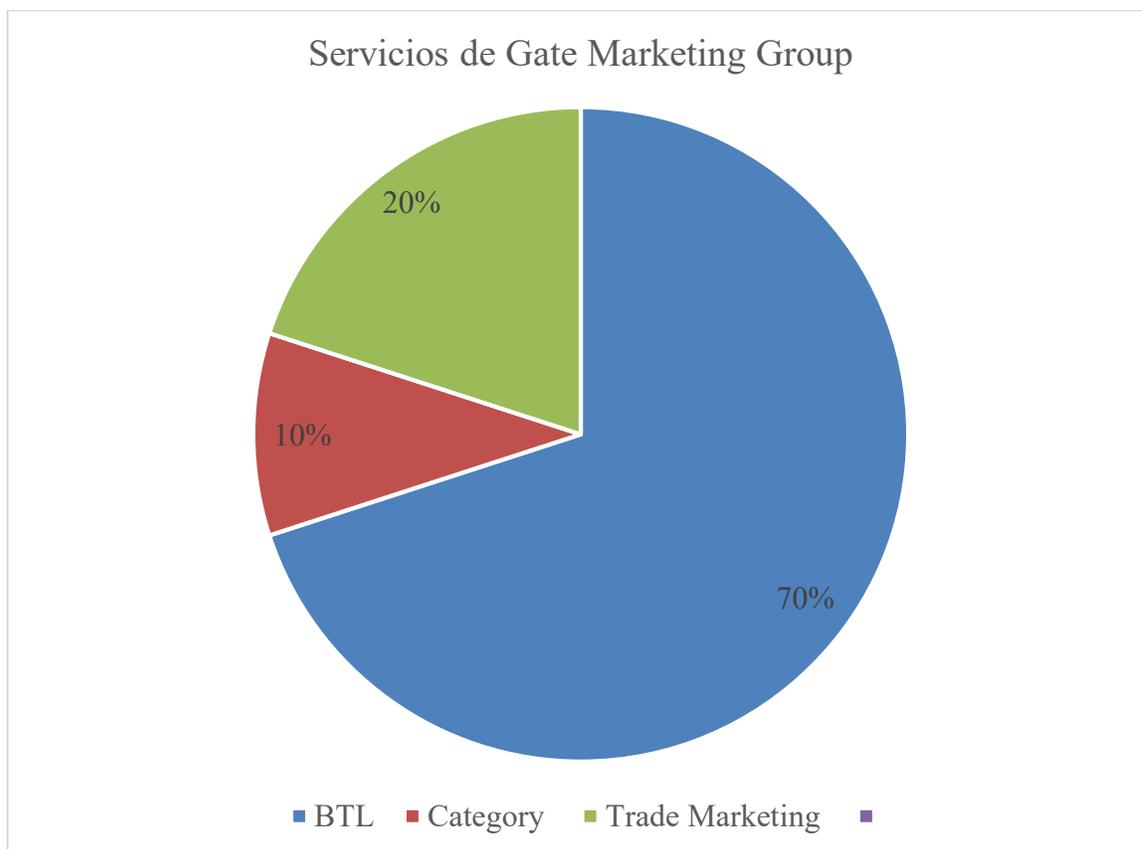
De acuerdo con la imagen anterior, se identifican cuáles son los motivos por los cuales los clientes encuentran atractivo seguir adquiriendo los servicios ofrecidos por Gate Marketing Group S.A.S, además de ello, se determinan las actividades principales que actúan de manera conjunta

para dar cumplimiento al objeto social de la organización; de esta manera se entiende que la empresa por su trayectoria no cuenta con una planificación debidamente establecida; sin embargo, procura que sus empleados cuenten con un clima laboral satisfactorio para el desarrollo de sus actividades, pero con respecto a los software que manejan, teniendo en cuenta que uno de sus actividades generadoras de valor es el diseño no son los más idóneos y el abastecimiento que se desarrolla en la en la empresa es con respecto a los requerimientos que realiza el cliente; por otro lado sus actividades principales se realizan teniendo en cuenta las necesidades del cliente procurando darle una respuesta oportuna al mismo.

### 2.3. Servicios

Dentro de los servicios de Gate Marketing Group S.A.S se encuentran:

- El BTL: below the line, en español por debajo de la línea hace referencia a la aplicación de formas no masivas de comunicación dirigida a segmentos específicos de mercado dentro de las actividades específicas del BTL se encuentran activaciones de marca y ejecución de eventos, merchandising, promociones, marketing directo y actividades corporativas.
- El Trade Marketing: que se encarga de ideación, planeación, ejecución y control con el fin aumentar la demanda y de diseñar estrategias comerciales a través de la elaboración de conceptos de marcas y logos que conlleven a transformar el punto de venta haciéndolo más atrayente para los consumidores con el fin de mejorar su experiencia de compra, incluye la contratación de personal, actores, animadores, modelos, vendedores.
- Category: Se enfoca en establecer estrategias por categoría en los retails; es decir, que su propósito es administrar el espacio en las grandes superficies, permitiendo colocar en la góndola el producto correcto, con la exhibición correcta en la posición correcta a través del análisis de catalogación de los productos, teniendo en cuenta el margen, precio de venta, la tienda, la región, la rotación la rentabilidad del punto de venta



**Figura 3. Servicios prestados**

**Fuente: elaboración propia**

La imagen anterior hace referencia a que a partir de los datos proporcionados por la empresa Gate Marketing Group S.A.S, se determina que los servicios asociados al BTL en un 70% generan mayor valor y demanda convirtiendo a este servicio en el principal ofrecido por la misma, seguido por el Trade marketing en un 20%, el cual de manera conjunta junto con el BTL se desarrolla constantemente y por último con un 10% el Category cuyo crecimiento se está dando de manera paulatina pero con mucho potencial.

## 2.4. Caracterización de los procesos de la organización

En la prestación de servicios de la agencia se contemplan 3 niveles en los procesos, en los cuales se evidencia en la primera parte los procesos estratégicos que describen las actividades de planeación y dirección, teniendo en cuenta la mejora continua, fijas las directrices y políticas necesarias para el buen funcionamiento que corresponden a la gestión gerencial; además la planeación de la promoción y distribución para alcanzar los objetivos de la empresa y la satisfacción del cliente.

En el segundo nivel se representan las actividades que se llevan a cabo para la prestación del servicio teniendo en cuenta todo lo que se hace para promover los diferentes tipos de actividades desde que se planea hasta que se ejecuta la idea, es decir, concibe tanto el diseño como la promoción; y por último en el tercer nivel se encuentran las actividades de apoyo donde se identifican los procesos operativos, de soporte con el fin de lograr la satisfacción del cliente, todo esto ha sido esquematizado en la siguiente información.

- No se manejará caracterización por departamento, unidad o área porque se manejará la organización por procesos.

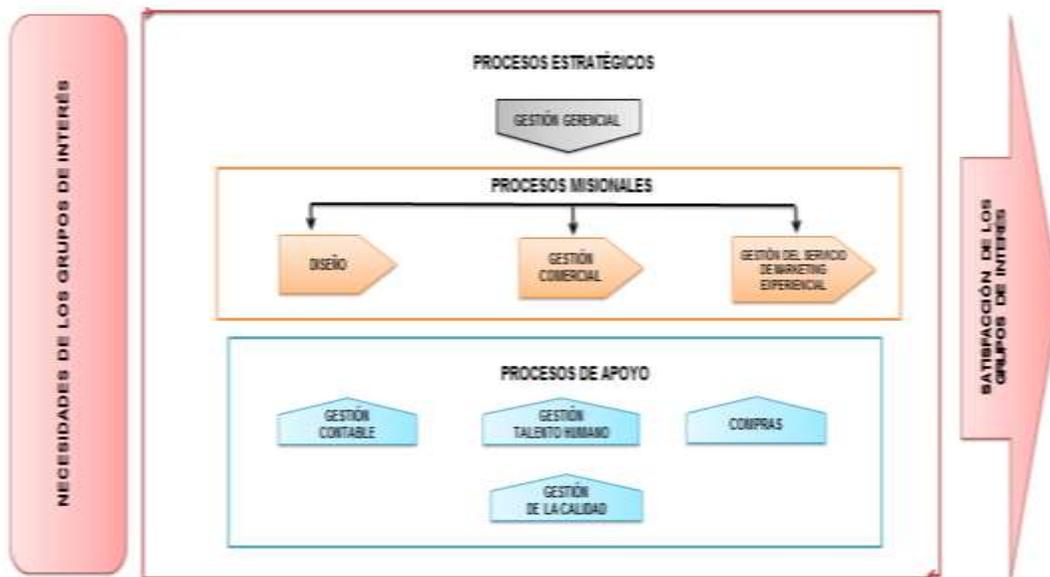


Figura 4. Mapa de procesos

Fuente: elaboración propia

### 3. Diagnóstico

En esta etapa se lleva a cabo el análisis de toda la información, así como la recolección de datos que permiten detectar las desviaciones en los procesos, así como los bajos niveles de satisfacción del cliente.

A través de una lista de chequeo se pretende dar a conocer cuánto conocimiento se tiene con respecto a la gestión de la calidad (anexo), es decir, el reconocimiento de realizar los procesos teniendo en cuenta el pensamiento basado en la calidad de los procesos y en la mejora continua, así mismo, en Gate Marketing Group S.A.S se busca determinar los aspectos que conlleven a desconocer los conceptos e incurrir en fallas en la prestación del servicio, con el fin de identificar los aspectos a mejorar.

Actualmente existen diferentes inconvenientes en cada uno de los procesos administrativos ya que por la poca trayectoria que lleva la empresa, se ha evidenciado poco manejo de control, información y supervisión en cada uno de los procesos, lo cual limita el potencial de la empresa en su actividad diaria; por otro lado, los directivos participan activamente en la difusión de la misión, visión y valores a todos los involucrados; sin embargo, no se está contando con sistemas que le permitan definir, actualizar y revisar periódicamente esos aspectos mencionados anteriormente, además de ello la empresa no cuenta con un planeamiento estratégico; por lo tanto no se está evaluando el entorno competitivo así como las posibles fortalezas y amenazas que se puedan presentar, de igual modo no se están identificando las fortalezas y debilidades en los factores claves de la empresa y en los elementos que puedan limitar el logro de objetivos.

#### 3.1. FODA

Para determinar el estado actual de los procesos se relaciona a través de la herramienta FODA, con el fin de lograr establecer la posición actual de la organización, por consiguiente, en el desarrollo de la elaboración se analiza y se establecen las estrategias necesarias para garantizar que la posición de la empresa se mantenga y lograr una ventaja competitiva conociendo las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Para identificar las situaciones problemáticas y favorables de Gate Marketing Group se da a conocer la siguiente información.

**Tabla 1. FODA**

<p><b>Factores internos</b></p> <p><b>Factores externos</b></p>	<p><b>Fortalezas (F)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lealtad de los clientes</li> <li>• Adaptabilidad al cambio en el medio</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Creatividad e innovación en el área de marketing.</li> </ul>	<p><b>Debilidades (D)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento en la gestión del área administrativa</li> <li>• Falta de organización del personal y de los procesos</li> <li>• Falta de capacitación y</li> <li>• Falta de productividad</li> <li>• Poca difusión de la empresa en el tema publicitario.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor captación de clientes.</li> <li>• Llevar a cabo alianzas estratégicas con proveedores.</li> <li>• Hacer uso de mejor tecnología para mejorar la productividad de la empresa</li> </ul>	<p><b>Estrategia FO maxi-maxi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar el número de clientes a través de estrategias creativas marketing que favorezcan la activación de marcas de los clientes potenciales y que favorezcan la satisfacción del cliente.</li> <li>• Hacer uso de tecnología de punta que favorezca la interacción y el debido desarrollo entre cada uno de los procesos.</li> </ul>	<p><b>Estrategia DO mini-maxi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocer la importancia del área administrativa dentro de la empresa con el fin de que se dé un buen manejo de la misma.</li> <li>• Mejorar la organización de la empresa y facilitar la especialización del personal a través de capacitaciones y herramientas que favorezcan el desarrollo de las competencias y para la mejora de los procesos.</li> <li>• Llevar a cabo un incremento de la productividad que se vea reflejado en los resultados de la empresa.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Llevar a cabo alianzas estratégicas con los proveedores con el fin lograr diferentes beneficios que favorezcan la pronta entrega.</li> </ul>	
<p><b>Amenazas (A)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Poca difusión de la empresa en tema publicitario.</li> <li>Existencia de nuevos competidores</li> <li>Existencia de empresas con más experiencia en BTL y Trade marketing en Bogotá</li> </ul>	<p><b>Estrategia FA maxi-mini</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un análisis del sector con el propósito de establecer el tipo de estrategia que favorezca el dar a conocer a la empresa, así como la creación de alianzas estratégicas</li> <li>Prestar un servicio innovador, creativo y con calidad buscando así siempre la satisfacción del cliente.</li> </ul>	<p><b>Estrategia DA mini-mini</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Crear alianzas con las empresas líderes y con proveedores, para lograr así un beneficio que permita mantener e incrementar el nicho de mercado</li> <li>Captar nuevos clientes ofreciendo un servicio de punta e innovador.</li> <li>capacitar a los empleados para mejorar la productividad</li> </ul>

**Fuente: elaboración propia**

La tabla anterior representa claramente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes que afectan o benefician a la empresa así como las estrategias que se establecen con el fin de aplicarlas en beneficio de la empresa, dentro de las cuales se destacan: el incrementar el número de clientes a través de estrategias creativas marketing que favorezcan la activación de marcas de los clientes potenciales y que favorezcan la satisfacción del cliente, así como, hacer uso de tecnología de punta que favorezca la interacción y el debido desarrollo entre cada uno de los procesos y llevar a cabo alianzas estratégicas y alianzas con los proveedores.

Por otro lado, es importante para Gate Marketing Group S.A.S reconocer la importancia del área administrativa así como la identificación de los procesos dentro de la empresa con el fin de que se dé un buen manejo de la misma y mejorar la organización de la empresa mediante la especialización del personal a través de capacitaciones y herramientas que favorezcan el desarrollo

de las competencias y la mejora de los procesos, así como reconocer la importancia del área administrativa dentro de la empresa, además de ello, aplicar mejoras en la organización de la empresa así como, facilitar la especialización del personal a través de capacitaciones, herramientas que favorezcan el desarrollo de las competencias, la mejora de los procesos que favorezcan a la productividad de la empresa y se vea reflejado en una mayor captación de clientes sin dejar de lado la satisfacción del mismo.

### **3.2. Identificación MUDAS**

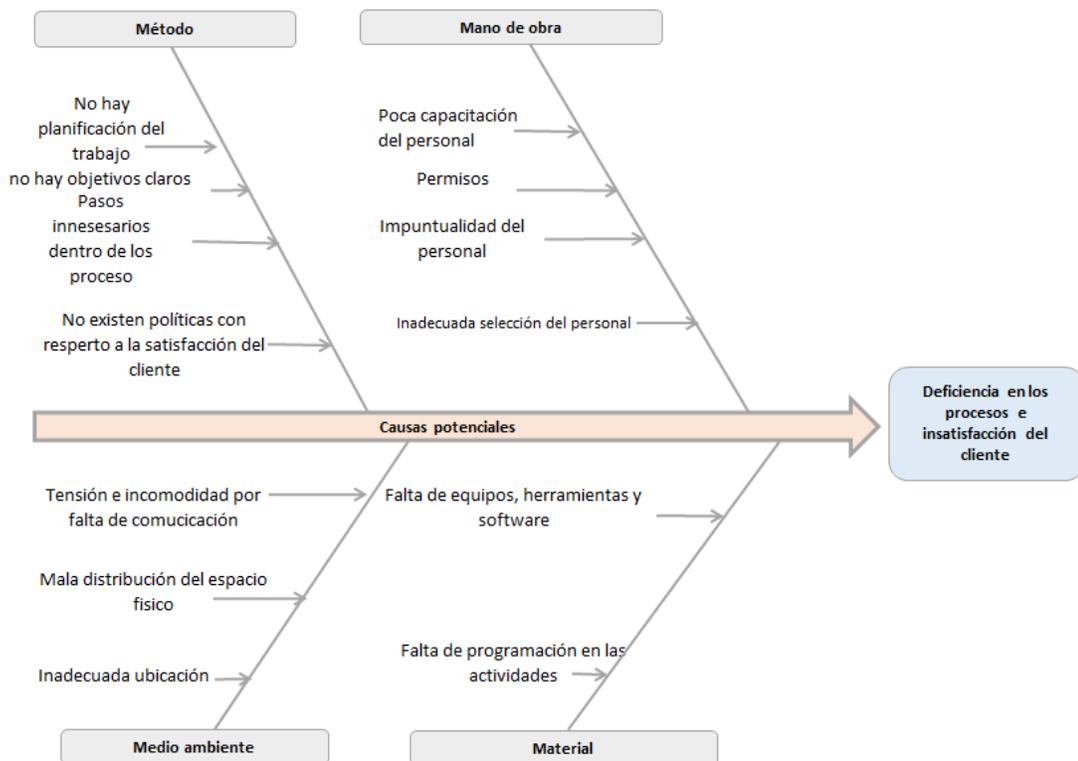
Con el fin de continuar con el diagnóstico se dan a conocer los aspectos críticos de mejora para la satisfacción de los clientes y se procede a identificar las Mudas. En la prestación de servicios también se pueden encontrar siete desperdicios para los cuales deben existir estrategias para eliminarlos, para el caso de la empresa Gate Marketing Group se presentan las siguientes peculiaridades en cada Muda:

- Retrasos: Se presentan cuando la prestación del servicio no se realiza en los tiempos establecidos con el cliente en el primer contacto cuando se acuerda la actividad; por otro lado, se presenta cuando por factores externos de la empresa no puede realizarse lo cual conlleva a retrasar o postergar la actividad.
- Duplicación: Se evidencia cuando documentos deben pasar por las diferentes áreas de la organización para revisión y aprobación una y otra vez sin necesidad de ser necesarios.
- Movimientos innecesarios: Se presenta cuando no se realiza debida planeación de actividades y proveedores que conlleva a realizar la actividad con afanes y poca eficiencia y productividad.
- Comunicación clara: Se presenta porque muchas veces no existe claridad y evidencia en las actividades del día a día de la empresa, así como en las funciones, dando a paso a realizar actividades no correspondientes o recordar lo establecido.
- Inventario incorrecto: Se presenta cuando en la planeación de la actividad queda mucho inventario, que por lo general son utilizados por actividad.

- Oportunidad perdida: Se presenta cuando por desconocimiento del tema no se le da al cliente la información requerida, cuando por retrasos el cliente no vuelve a adquirir el servicio y cuando no se tiene establecido un listado de proveedores.
- Errores: Este se da cuando los resultados en los insumos para la actividad no concuerdan con los requerimientos del cliente, ya sea por color, tamaño, diseño, etc.

### 3.3. Diagrama de Ishikawa

Se lleva a cabo una evaluación de los problemas que se presentan en la empresa y para ello se muestra a continuación el diagrama de Ishikawa, con el propósito de determinar las causas que ocasionan los problemas.



**Figura 5. Diagrama de Ishikawa**

**Fuente: elaboración propia**

A través del diagrama representado se da a conocer que es lo que afecta en cada aspecto; en Gate Marketing Group S.A.S se evidencia que sus problemas significativos son su falta de

planificación, objetivos, pasos innecesarios de los procesos y falta de políticas en el método aplicado; por otro lado, se encuentra que en la mano de obra hay poca capacitación e inadecuada selección del personal, impuntualidad, problemas en la programación y poca gestión de los permisos, en medio ambiente la tensión e incomodidad que se ocasiona por la falta de comunicación y la inadecuada ubicación y distribución del espacio físico; y por último la falta de programación en las actividades y contar con equipo poco especializado.

#### **3.4. 5w y 1h de la empresa Gate Marketing Group.**

A continuación, se hace uso de la herramienta 5W y 1H para encontrar solución a las causas problemas que están presentando desviación en el alcance de los objetivos y en lograr la satisfacción del cliente; teniendo en cuenta que esta herramienta permite el análisis y la identificación de los factores que provocan problemas dentro de los procesos de trabajo

Tabla 2. 5w y 1h. Empresa Gate Marketing Group.

Causa raíz	¿Qué?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Cómo?
No hay planificación	La falta de planificación estratégica que permita la consecución y alcance de objetivos claros, así como claridad en los procesos.	Área operativa y comercial	Toda la organización.	Porqué proporciona desconocimiento de la organización, así como el direccionamiento que pretende tomar.	En periodos cortos de tiempo, en especial en la ejecución de los procesos.	Estableciendo objetivos claros, empoderando al personal con la visión y misión de la organización, dejando clara las funciones establecidas para cada cargo y las políticas aplicables para cada proceso.
Problemas de programación de actividades	No existe una debida programación de las actividades, recursos, personal y demás.	Área comercial y operativa.	En la preparación, ejecución y seguimiento de las actividades realizadas	Por qué no se realiza con debida antelación tanto al solicitar el servicio por el cliente como al ejecutar por parte de la empresa, ya que no se tiene estandarizado el tiempo de preparación de las actividades.	Cava vez que se realiza una actividad	Contando con proveedores debidamente seleccionados, dando tiempo prudente de la duración de la planeación de la actividad, contar con tiempos mínimos para el requerimiento por parte del cliente en desarrollo de la actividad.
Inadecuada selección del personal	La selección que se lleva a cabo para los animadores, modelos logísticos no se desarrolla teniendo en cuenta lineamientos bases	Área comercial y operativa	En el proceso de talento humano	Porqué se contratan con respecto a los requerimientos del cliente y puede llegar cambiante.	En periodos donde se requiere contratar personal para proyectos	Realizando perfiles de cargo con requerimientos básicos que se mantengan en común en todos los casos
Impuntualidad	A pesar de tener establecido el horario no se cumple.	Toda la organización	Toda la organización	Porqué dentro de la empresa existe mucha flexibilidad con	En periodos cortos de tiempo	A través de indicadores que permitan dar a conocer el rendimiento del empleado en

				respecto a las horas de llegada y salida, así como los permisos		cuestión de resultados, ya que llevar a cabo un control estricto de los tiempos no conlleva a que sea productivo el mismo.
Mala distribución del espacio físico	Que no se tiene establecido un área específica para material entregado luego de realizar una actividad, porque no se tiene establecido un lugar para documentación y muchas veces no se encuentra despejado el lugar de trabajo siendo un espacio reducido para la ubicación de cada uno	Toda la organización	Toda la organización	Porque no se ha establecido un lugar específico para el material entregado, y no se cuenta con directrices que favorezcan el debido proceso de documentación y orden.	Cada semana	Concientizando al empleado de la importancia de la limpieza y el orden en todos los aspectos de la organización desde lo más general como la cocina, baños y material entregado, hasta lo más específico como lo es el puesto de trabajo.

**Fuente: Elaboración propia**

## 4. Problema de investigación

### 4.1. Descripción del problema

La empresa Gate Marketing Group S.A.S se dedica a la prestación de servicios publicitarios, sin embargo, la calidad en el servicio y la estabilidad de la empresa se vio afectada por una falta de gestión en los procesos e implementación de indicadores que permitieran el control; teniendo en cuenta que cambio su razón social pero mantuvo su objeto social debido a diferencias con respecto a los intereses de los accionistas y la poca gestión de los procesos, no hubo cese de actividades durante ese tiempo, lo cual permitió que el proceso de pasantía se realizara con éxito, pero teniendo en cuenta la trayectoria de la empresa, las dificultades que se presentaban continuaban y no permitían el desarrollo de estrategias que favorecerían la mejora de sus procesos así como lograr prestar un servicio de mayor calidad; es por ello, que se realiza una investigación de los factores internos que afectan el buen funcionamiento de la empresa.

### 4.2. Problema.

No se realiza gestión de procesos administrativos direccionados a la mejora de la calidad en los servicios prestados por la empresa Gate Marketing Group S.A.S

#### *Causas.*

Causas de primer nivel:

- No se cuenta con una planificación adecuada
- No se gestionan los indicadores de gestión
- Reacción reactiva a los problemas presentados.
- Desconocimiento de los procesos.

Causas de Segundo nivel:

- Falta de gestión para mejorar los procesos internos
- Poca atención a los problemas que surgen
- Poca visión con respecto a la mejora y a la calidad
- No existe estandarización de algunos procesos

## **Efectos**

- Aumento en los costos administrativos y de gestión operacional
- Poca competitividad
- Clientes no satisfechos en los tiempos de entrega
- Poco interés en la gestión de la calidad

### **4.3.Pregunta de investigación**

¿Cómo establecer estrategias para la mejora en los procesos de la empresa Gate Marketing Group S.A.S mediante la implementación de la herramienta de mejora continua ciclo PHVA?

## **5. Marco de referencia de la investigación**

### **5.1.Antecedentes investigativos estado del arte**

El tema de este proyecto de implementar el ciclo PHVA y que exista mejora continua se ha tratado en múltiples trabajos o proyectos de grado, los cuales conllevaron a realizar un análisis detallado de cada uno de ellos:

“define el control de calidad (CC) como: desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor”. (Cubillos & Rozo, 2009)

(Bello & Rodriguez, 2004) El Kaizen como herramienta en el mejoramiento continuo del servicio en la agencia de viajes Mercy's tours, en donde se realizó una investigación de campo y documental, en el cual identificaron el estado actual de la empresa y mostraron que es importante la capacitación de los empleados frente a estas metodologías de tal forma se le pueda brindar un mejor servicio al cliente

(Guzmán & Villada, 2014) En el trabajo de grado titulado: “PROPUESTA DE APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE LA FILOSOFÍA KAIZEN COMO APORTE AL FACTOR 6 (ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN) DEL PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL DE LA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA” se desarrolla la aplicación de la metodología mejora continua incluyendo sus herramienta como el ciclo PHVA y como esta favorece a la empresa a través de la mejora de los estándares que ayudan a disminuir o erradicar las mudas o desperdicios identificados en la administración, organización y gestión en el plan de mejoramiento del programa de administración industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira.

(Rodríguez, 2016) En el trabajo de grado titulado “FORMACIÓN DOCENTE EN LECTURA CRÍTICA MEDIANTE EL USO DEL MODELO DE GESTIÓN PHVA COMO RESPUESTA AL HORIZONTE INSTITUCIONAL DE LA I.E.D JUANA ESCOBAR” Se lleva a cabo un planteamiento sobre la aplicación del ciclo PHVA en el proceso de formación a través del ejercicio pedagógico y el uso de herramientas propias de la administración el cual, una vez planteado conlleva aun ciclo de mejora continua enfocado en la reflexión de las practicas pedagógicas de los maestros en la institución

(Jiménez Terrazas, Argueta López, & Espinoza Granados, 2014) En el artículo titulado “Revisión de literatura sobre mejora continua en MIPYMEs iberoamericanas” se habla de aquellas empresas que en su mayoría hacen parte del desarrollo de países iberoamericanos presentes en la investigación tales como España y México, cuyas empresas en su gran mayoría son las MIPYMEs y como el tema de mejora continua está disperso y es poco aplicado a las empresas lo cual dificulta el panorama de la organización, es por ende que se pretende hacer énfasis en la investigación de mejoramiento continuo a través de diversas estrategias con el fin de dar a conocer la importancia de este, en innovación, desarrollo y competitividad empresarial.

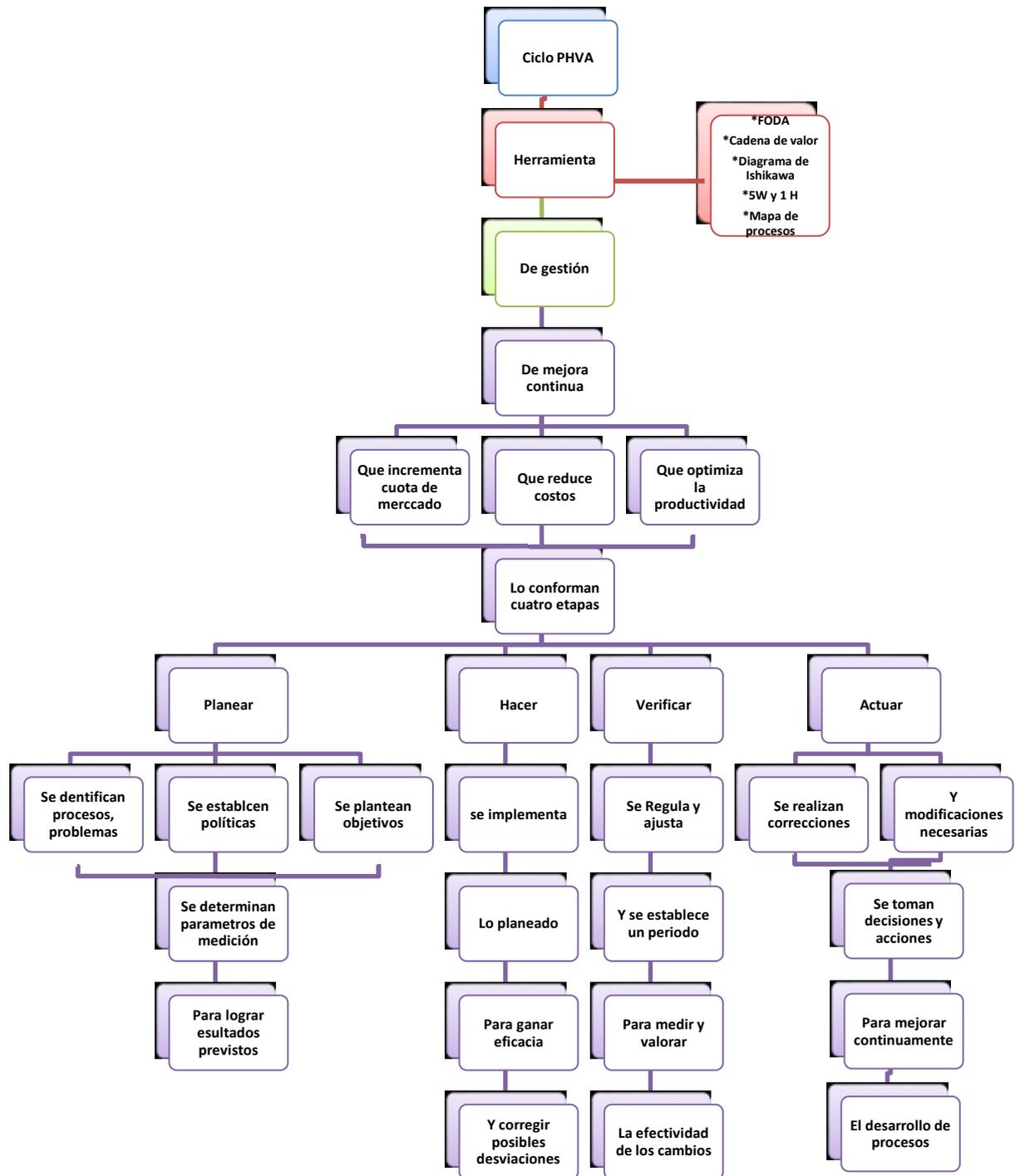
(García P, Quispe A., & Ráez G., 2003) en el artículo titulado “MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD EN LOS PROCESOS” Se presenta un enfoque hacia la calidad en los procesos de cualquier organización, así como la importancia de la mejora continua y el ciclo PHVA y se evidencia como estadísticamente las organizaciones que no realizan gestión de mejora continua su ineficiencia puede estar entre un 15 y 25 % de sus ventas; y aquellas organizaciones que si realizan gestión se encuentra entre un 4 y 6%, por lo que se considera, que estas organizaciones logran explotar su mayor potencial y sacar su ventaja competitiva.

(Duque, 2017) En el artículo titulado “Modelo teórico para un sistema integrado de gestión (seguridad, calidad y ambiente)” se presenta un modelo que busca que los sistemas integrados sean aplicados a las organizaciones a través de una visión sostenible enfocados en la gestión por procesos de ciclo de mejora tales como el planear, hacer, verificar y actuar; el modelo

desarrollado cuenta con fundamentación y aceptación ya que se basa en los dos principios de gestión que son universalmente aceptados y que lo que buscan es que las organizaciones que pretenden integrar sus sistemas de gestión lo hagan y mantengan una flexibilidad y adaptabilidad disminuyendo así la incertidumbre pero sobre todo responder de manera oportuna y congruente a los cambios en el entorno.

(Hernandez Pino, Milena Gómez, & Montenegro, 2014) En el texto titulado “Modelo de referencia para la planeación estratégica de TIC focalizada en las fases de verificación y realimentación en instituciones educativas de nivel básica y media” se describe como se incluye el ciclo PHVA dentro de las instituciones educativas de Colombia y como involucran las Tecnologías de la información y la comunicación, lo cual permite revisar y realizar ajustes que conduzcan hacia la calidad e innovación en los procesos de gestión escolar; que les permite a los docentes tener un referente metodológico con respecto a la planeación estratégica, ya que algunas instituciones de educación no cuentan con las herramientas necesarias para desarrollo de las TIC y lo cual es indispensable en el desarrollo de los estudiantes.

## 5.2. Marco conceptual



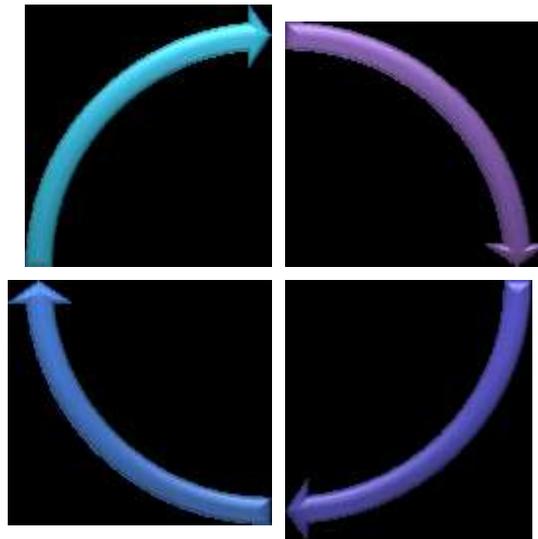
**Figura 6. Marco conceptual**

**Fuente: elaboración propia**

En la figura anterior se da a conocer los conceptos y herramientas fundamentales que hacen referencia a todo el plan de mejoramiento continuo al cual hace referencia el proyecto y que tiene que ver con el ciclo PHVA el cual es aplicable para la organización, así mismo, se definen las etapas que favorecen el desarrollo de la misma.

### 5.3. Marco teórico.

#### 5.3.1. Ciclo PHVA.



**Figura 7. Marco teórico**

**Fuente: elaboración propia**

De manera ilustrada se da a conocer el ciclo PHVA el cual consta de la planeación, el hacer, el verificar y actuar.

- “El ciclo PHVA Planificar-Hacer-Verificar-Actuar es una metodología de la mejora continua, que significa actuar sobre el proceso, resolviendo continuamente las desviaciones a los resultados esperados. Puede ser aplicado en cualquier nivel de la Organización, y en cualquier tipo de proceso, ya que está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora del desempeño de los procesos” (García, Quispe, & Ráez., 2003)

Con base en lo anterior el ciclo PHVA es considerado como una metodología que le permite a una organización evaluar constantemente los procesos internos y externos de la organización con el fin de que exista una constante planeación y revisión de las actividades.

- “Planificar: Establecer los objetivos y procesos necesarios para obtener los resultados, de conformidad con los requisitos del cliente y las políticas de la organización” (García, Quispe, & Ráez., 2003)

En esta etapa se plasman las metas y objetivos que pretende cumplir la organización a través de herramientas que favorezcan el desarrollo de las mismas.

- “Hacer: Implementar procesos para alcanzar los objetivos” (García, Quispe, & Ráez., 2003) En esta etapa se llevan a cabo todos los procesos implementados.
- “Verificar: Realizar seguimiento y medir los procesos y los productos en relación con las políticas, los objetivos y los requisitos, reportando los resultados alcanzados” (García, Quispe, & Ráez., 2003)

Verificar consiste en llevar a cabo un control de las actividades hechas a través de indicadores que favorezcan el seguimiento de los procesos.

- “Actuar: Realizar acciones para promover la mejora del desempeño del (los) proceso(s)” (García, Quispe, & Ráez., 2003) llevar a cabo todas las acciones que conlleve a una mejora continua en el proceso.

### 5.3.2. Kaizen

“La Mejora Continua es también conocida como Kaizen, una palabra de origen japonés, donde Kai" significa cambio y "Zen" significa para mejor. La mejora continua debe ser parte de la filosofía y la planificación de cada organización y también debe ser tomada en serio desde la Alta Dirección. Tener la voluntad de querer mejorar de forma continua es necesario, tanto en lo personal, como en lo profesional y organizacional. Preocuparse por la mejora continua significa preocuparse por la supervivencia, pues esta contribuye mucho a que una organización avance” (García, Quispe, & Ráez., 2003) Este hace referencia a que una empresa que busca

permanecer en el mercado debe pensar en las posibilidades de mejorar constante, teniendo en cuenta cuales son que es una actividad que se debe realizar diariamente.

### 5.3.3. Diagrama de Ishikawa

“El diagrama de la espina se utiliza para recoger de manera gráfica todas las posibles causas de un problema o identificar los aspectos necesarios para alcanzar un determinado objetivo (efecto). También se lo denomina diagrama causa-efecto o diagrama de Ishikawa.” (HERNANDEZ & VALLE).

### 5.3.4. Matriz FODA

“Matriz FODA es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de empresas, además es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Esta matriz provee un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa” (Chapman)

Según lo anterior la matriz FODA consiste en considerar cuales son tanto los puntos fuertes y débiles de la organización teniendo en cuenta un análisis interno y externo de la organización.

### 5.3.5. NTC-ISO 9001

“Los requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados en la Norma Internacional son complementarios a los requisitos para los productos y servicios. Esta Norma, emplea el enfoque a procesos, que incorpora el ciclo (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos. La orientación a procesos permite a una organización la planificación para que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia.” (ICONTEC, 2015).

De acuerdo a la norma técnica Colombiana la NTC-ISO 9001 los requisitos de un sistema de la gestión de la calidad SGC están enfocados en los procesos y el ciclo PHVA está enfocado hacia la planificación de los procesos, la optimización de los recursos, la gestión y organización adecuada de estos, exista una mejora continua dentro de los procesos.

### 5.3.6. 5W y 1H

“El método de 5W1H (preguntar quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo) es una expresión común para definir el proceso de planificación, compuesto por 5W y 1H, que son los aspectos que debemos cubrir para tener una planificación adecuada. Son las preguntas lógicas que debe contener todo procedimiento e instructivo de trabajo para desempeñar correctamente cierta actividad.” (HERNANDEZ & VALLE)

### 5.4. Marco geográfico

El presente proyecto se realiza en el departamento de Cundinamarca en la Ciudad de Bogotá D.C, en la localidad número 13 del distrito, la cual es Teusaquillo se encuentra ubicada en el centro geográfico de la ciudad; cuenta con un área geográfica de 1.421 hectáreas y su población es de 137.641 personas, aunque se estima que la población flotante que recibe diariamente asciende a más de 400.000 personas (Alcaldía Mayor de Bogotá, s.f.); específicamente en la agencia de publicidad ubicada en el barrio el Campin dirección DG 61B # 26 – 21 Oficina 301.

### 5.5. Marco Legal

**Tabla 3. Marco legal**

<b>Nº de la reglamentación</b>	<b>Tipo de reglamentación</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fecha</b>
1824	Decreto	Por lo cual se dictan unas disposiciones relacionadas con la actividad de los operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones.	2001
140	Ley	Por la cual se reglamenta la publicidad exterior visual en el territorio nacional	1994

959	Decreto	Este decreto compila las normas del Acuerdo 01 de 1998 y del Acuerdo 12 de 2000, que conforman la reglamentación vigente en materia de publicidad exterior visual en el Distrito Capital de Bogotá.	2000
5453	Resolución	Por la cual se regulan las condiciones y requisitos de ubicación de los pendones y pasacalles en el Distrito Capital.	2009
	Código	El Código Colombiano de Autorregulación Publicitaria es una disposición deontológica, derivada de la voluntad privada del sector publicitario, que establece las normas y los estándares éticos que deben ser observados por los mensajes comerciales, así como las responsabilidades y consecuencias por su incumplimiento.	2013
1377	Decreto	Por el cual se reglamenta parcialmente la ley 1581 de 2012 que hace referencia a las disposiciones generales para la protección de datos personales.	2013

1266	Ley	Por la cual se dictan disposiciones generales de HABEAS data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la de proveniente de otros países y se dictan otras disposiciones.	2008
	NORMA TÉCNICA SECTORIAL	Esta Norma Técnica Sectorial establece los requisitos de calidad que deben cumplir los operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones OPC.	2009
1499	Decreto	Por el cual se reglamentan las ventas que utilizan métodos no tradicionales y las ventas a distancia.	2014

**Fuente: elaboración propia**

## 6. Objetivos del proyecto

### 6.1. Objetivo general.

Establecer una propuesta de mejoramiento en los procesos, mediante el ciclo PHVA para la empresa GATE MARKETING GROUP S.A.S.

### 6.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la organización y establecer estrategias a través de las herramientas, FODA, MUDAS y diagrama de Ishikawa.
- Establecer la caracterización de la empresa Gate Marketing Group S.A.S, identificando el desempeño actual de los procesos incluidos los administrativos y conocer sus requerimientos, con ello determinar la organización y estructuración de la empresa objeto de mejoramiento
- Identificar las interacciones de los procesos para el mejoramiento de los mismos que satisfagan las necesidades de la empresa.
- Plantear la propuesta de mejora, aplicando el ciclo PHVA.
- Definir el plan de acción para la implementación del ciclo PHVA mediante la norma NTC-ISO 9001:2015

## 7. Metodología del proyecto

### 7.1. Naturaleza de la investigación

Para llevar a cabo el desarrollo del proyecto se tiene en cuenta los siguientes enfoques investigativos:

**Cualitativo:** este se lleva a cabo a partir de la interpretación subjetiva que se realice frente al objeto de estudio y a través de ello se genera una descripción del proyecto, mas no es considerada como variable.

**Cuantitativa:**

Esta se genera a través de la recopilación y análisis de los datos estadísticos mediante el uso de herramientas de que faciliten las mejoras en los procesos y que relacionados a indicadores

muestran las respectivas desviaciones en el desarrollo del proyecto; lo cual permite conocer de una manera más objetiva el objeto de estudio.

### **7.2. Tipo de investigación**

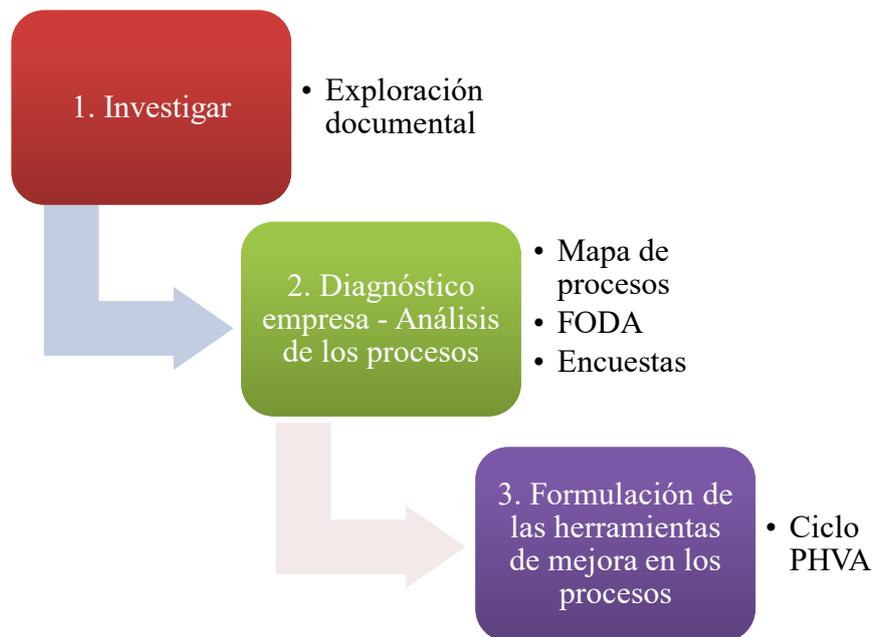
Para llevar a cabo el desarrollo de este proyecto se tiene en cuenta la investigación de tipo explicativa descriptiva, teniendo en cuenta que a través de ella se logra dar una visión general de una determinada realidad; teniendo en cuenta que a partir de la teoría esta permite interpretar la realidad por cual conlleva a llevar a cabo una relación entre la teoría y la realidad de manera organizada, sintética y coherente a través de las cuestiones y las mediciones realizadas.

### **7.3. Universo, población y/o muestra**

Teniendo en cuenta que este proyecto tiene como objetivo mejorar la calidad de los procesos, la población es la totalidad de los procesos de la empresa que integran las actividades diarias, es decir, que el estudio contara con el mejoramiento de 8 procesos en los cuales laboran 7 personas de planta; teniendo en cuenta que Gate Marketing Group S.A.S es una microempresa se tomará toda la población para lograr obtener resultados óptimos.

### **7.4. Procesos de recolección**

Dentro de este proyecto llevará a cabo el siguiente proceso en el cual se observa el paso a paso para el desarrollo de las herramientas que se van a utilizar para logara soportar y proponer estrategias con respecto al proyecto de ciclo PHVA que través de lo expuesto en la figura 8 Procesos metodológico se plantea las diferentes etapas para alcanzar los objetivos planteado.



**Figura 8. Proceso metodológico**

**Fuente: elaboración propia**

La anterior figura explica que para llevar a cabo el proceso de datos se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Investigar: se realiza una investigación a través de las teorías y metodologías existentes las bases necesarias para la recolección y análisis de la información a través de una exploración documental que sirva como referente para el desarrollo del proyecto, centrandó la investigación en las herramientas que favorezcan a la formulación propuesta de mejora en los procesos.
- Diagnostico empresa y análisis de los procesos: en este aspecto se lleva a cabo una descripción de la empresa teniendo en cuenta, su estructura organizacional, estrategias, objetivos, servicios que ofrecen, y se identifican procesos que estructuran el mapa de procesos así como la caracterización de los mismos; por otro lado, utilizan fuentes de información primaria tales como: encuestas realizadas en el año 2017, entrevistas realizadas a los integrantes de la organización y registros presentados por la empresa Gate marketing Group S.A.S.
- Formulación de las herramientas de mejora en los procesos: En este espacio se lleva la propuesta de mejora implementando el ciclo PHVA (Planear, hacer, Verificar, Actuar)

- **Planear:** En esta fase se plantean los objetivos, políticas y procesos e indicadores que se plantean a través de la recopilación de la información actual de la empresa y se plantean las posibles desviaciones que se presentan.
- **Hacer:** En esta fase se lleva a cabo en poner en marcha lo todo lo que se planteó en la fase anterior, así como la puesta en marcha de las soluciones con respecto a las desviaciones encontradas, es decir, se ejecuta el plan con el fin de comprobar su eficiencia.
- **Verificar:** En esta fase se comprueba y se controla la efectividad del plan de mejoramiento y se medirá el alcance de los objetivos propuestos, así como los fallos que se presenten luego de la ejecución.
- **Actuar:** Esta fase consta de documentar y hacer lo aprendido a través de normas y la formalización de los cambios que se adopten y de esta manera se lleve a cabo el implementar nuevamente el ciclo PHVA.

Por último, dentro de la formulación de las herramientas de mejora se formula el impacto del proyecto en la organización en tiempo y financieramente con el fin de generar una evaluación que conlleve a determinar la importancia de aplicar el ciclo PHVA.

## **8. Administración del proyecto**

### **8.1. Revisión y actualización del cronograma de actividades**

Para el óptimo desarrollo de la pasantía profesional desarrollada en Gate Marketing Group S.A.S se estableció el siguiente cronograma de actividades, en el cual se expresa de manera clara las actividades y sub-actividades que favorecieron el desarrollo de la misma; tales como el establecimiento de los objetivos necesarios para darle direccionamiento al proyecto, el diagnóstico y proposición de tema a investigar, el análisis y la extracción de los datos que incluían los documentos, la existencia de políticas, la planeación estratégica y los procedimientos bases con los cuales contaba la empresa; al definir el proyecto se revisa todo el contexto organizacional, grupos de interés, productos y servicios ofrecidos así como el mapa de procesos, la caracterización incluyendo el ciclo PHVA y en ejecución se incluye la socialización dentro de la organización del informe final.



Figura 9. Cronograma de actividades

Fuente: elaboración propia. Software: Gantt Project

### 8.2. Revisión del presupuesto de ingresos y gastos

Para determinar si es viable económicamente se debe establecer los responsables de implementar las mejoras, incluyendo las horas en las cuales se va a desarrollar; por otro lado, al recolectar los datos y al hacer seguimiento en este proyecto se determina la siguiente inversión con respecto al tiempo por proceso.

Tabla 4. Presupuesto

Concepto		Horas	Costo por hora	Costo
Personal	Director ejecutivo	20	\$8.333	\$166.660
	Director financiero	20	\$4.583	\$91.660
	Director Operativo	20	\$4.116	\$82.320
	Director Creativo	20	\$4.116	\$82.320
	Director Comercial	20	\$5.833	\$116.660
	Ejecutivos de cuenta	20	\$3.770	\$75.400
Software	Actualización	-	-	\$ 500.000
Material	Varios	.	-	\$ 460.000
<b>Costo total</b>				<b>\$ 1'575.020</b>

Fuente: elaboración propia

## 9. Resultado de la pasantía

La pasantía desarrollada en Gate Marketing Group S.A.S no se realizó en un área específica de la empresa, sino que se tomó como referencia a toda la organización para llevar a cabo el desarrollo del proyecto, tomando en cuenta los procesos fundamentales en el desarrollo de las actividades de la empresa, tales como los de apoyo, estratégico y los misionales a través del mapa de procesos representado en la (figura 3); por otro lado, teniendo en cuenta la pregunta planteada dentro de la formulación del problema la cual se basa en ¿cómo establecer estrategias para la mejora en los procesos de la empresa Gate Marketing Group S.A.S mediante la implementación de la herramienta de mejora continua ciclo PHVA? Se puede inferir que se logró dar solución tomando como base los lineamientos establecidos en NTC-ISO 9001:2015 la cual sirve como medio a las empresas para implementar sistemas de gestión a través de mejora continua y que favorecieron la consecución de los objetivos establecidos tales como:

Establecer una propuesta de mejoramiento en los procesos, mediante el ciclo PHVA para la empresa GATE MARKETING GROUP S.A.S., este objetivo se alcanzó al establecer los procesos que hacen parte de la empresa así como la caracterización de los mismos incluyendo ciclo PHVA; se estableció la caracterización de la empresa mediante un diagnóstico identificando el desempeño actual de los procesos así como los requerimientos, con ello determinar los principales problemas y causas objeto de mejoramiento, se diseñó política, objetivos de calidad con el fin de satisfacer las necesidades de la empresa así como el planteamiento de la propuesta de mejora a través de las herramientas y la caracterización de la empresa mediante la implementación de la NTC-ISO 9001:2015.

Dentro de los aportes se destacan los siguientes:

### **9.1. Despliegue de objetivos:**

Para llevar a cabo el desarrollo y la implementación de los resultados se presenta el despliegue de objetivos el cual es una herramienta de mejora continua que sirve para trasladar la estrategia a la acción y dirigir los procesos hacia la mejora de la empresa, el cual permite realizar la integración y el consenso en torno a objetivos y a la política y como su despliegue favorece los niveles operativos de la empresa.

Para el desarrollo de esta metodología se tiene en cuenta que dentro de sus beneficios destacan; la sistematización del proceso, la coordinación de esfuerzos y recursos, así como integrar a la empresa a favor de las prioridades y contribuir a la mejora en todos los niveles teniendo en cuenta, los objetivos establecidos, estrategias e indicadores de gestión para lograr una un enfoque sistemático, un lenguaje común y una visión compartida.

**Tabla 5.Despliegue de objetivos**

DIRECTRIZ DE LA POLÍTICA	OBJETIVO	INDICADOR		METAS	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	PROCESO	RESPONSABLE DE GESTIÓN	RESPONSABLE DE MEDICIÓN	REGISTROS FUENTE	PROCEDIMIENTOS / ACTIVIDADES
		NOMBRE	FORMULA							CRÍTICAS PARA LOGRO DEL INDICADOR
En Gate Marketing Group S.A.S, nos dedicamos a la generación de marketing experiencial, activaciones de marca, Trade marketing, marketing digital, y al BTL; enmarcados dentro de la más alta calidad en la prestación de sus servicios,	Asegurar la calidad en la prestación del servicio	Acciones correctivas y preventivas.	Nº acciones aplicadas / Nº acciones identificadas	Mayor o igual a 80%	Mensual.	Gestión de Calidad.	Todos los procesos	Director Ejecutivo	Formato de acciones correctivas y preventivas.	Procedimiento de acciones correctivas
		Auditorías internas.	Nº auditorías internas realizadas /Nº auditorías internas planeadas	Mayor o igual a 80%	Anual.	Gestión de Calidad	Director financiero	Director financiero	*Programa de auditoría. *Plan de auditoría. *Informes de auditoría.	*Procedimiento de auditoría interna. *Ejecución de la auditoría.

comprometida con la satisfacción de sus clientes, cumpliendo los requerimientos del producto ofrecido, mediante la mejora continua del sistema de gestión de calidad en todos los procesos apoyados por personal competente.	Aumentar la satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente.	Cientes satisfechos/ Total clientes	Mayor o igual al 80%	Mensual	Comercial.	Director Comercial.	Director Ejecutivo.	Evaluación de Satisfacción del Cliente.	Aplicación de encuesta una vez se recibe el servicio
	Garantizar el cumplimiento de los requerimientos del producto ofrecido.	Tiempos oportunos	Plazo real/plazo estimado	100%	Cada vez que se ofrezca un producto o servicio	*Comercial. *Diseño.	Director Comercial	Director Ejecutivo.	*Contratos *Hojas de control de tiempos *Contrato vs actividades ejecutadas. *portafolio de servicios	—
	Mejorar continuamente los procesos optimizando su gestión.	Mejora continua.	(N° de Acciones Preventivas y de Mejora / Número total de acciones planteadas) x 100	Mayor o igual al 35%	Semestral	Gestión de la calidad	Director financiero	Director Ejecutivo	Seguimiento al mejoramiento continuo.	*Procedimiento de acciones preventivas y de mejora

	Fomentar la competencia del personal.	Evaluación del personal	Personal con desempeño superior a nota 4.0	Evaluación del personal mayor o igual al 80%	Semestral	Todos los procesos	Director ejecutivo	Director ejecutivo	evaluación de desempeño	Procedimiento talento humano
		Eficacia de las capacitaciones	Capacitación efectiva/total capacitación	Mayor o igual al 60%	Anual	Todos los procesos	Todos los procesos	Director ejecutivo	evaluación de desempeño	Procedimiento talento humano

**Fuente: Elaboración propia**

En la tabla anterior y dentro de la aplicación del proyecto se planteó la política la cual permitió determinar los objetivos necesarios para lograr implementar una mejora en la calidad de los procesos de la empresa; entre los cuales se destacan:

- Asegurar la calidad en la prestación del servicio para este objetivo se estableció los indicadores de acciones correctivas y preventivas, así como las auditorías internas, metas que se pretenden lograr las cuales son mayores al 80% el responsable de la medición y el proceso al que corresponde, así como los registros y los procedimientos para cada caso.
- Aumentar la satisfacción del cliente mediante estrategias enfocadas a la mejora continua, este objetivo se medirá a través de una evaluación que se presentará de manera mensual una vez recibido el servicio con el fin de establecer oportunidades de mejora que ofrezcan datos para analizar el indicador planteado,
- Garantizar el cumplimiento de los requerimientos del producto ofrecido, teniendo en cuenta los tiempos oportunos de entrega al cliente cada vez que se ofrezca el servicio sin dejar de lado la importancia de los requerimientos del cliente.
- Mejorar continuamente los procesos optimizando su gestión, este objetivo se medirá a través del número de acciones preventivas y de mejora que se ejecuten y se realizará de manera semestral con el fin de llevar a cabo seguimiento al mejoramiento continuo.
- Fomentar la competencia del personal, mediante capacitaciones y evaluaciones de desempeño de los mismos; las capacitaciones realizadas semestralmente evaluando la eficacia de lo aprendido y aplicado, y por otro lado las evaluaciones del personal mediante la evaluación de desempeño realizadas una vez al año, con el fin de encontrar las posibilidades de mejora con respecto al proceso de talento humano.

## 9.2 Caracterización de los procesos y aplicación del ciclo PHVA

Para dar continuidad al proyecto se estableció la caracterización de cada uno de los procesos tanto estratégicos, misionales y de apoyo de la empresa teniendo en cuenta identificar las condiciones y características que hacen parte del proceso, tales como: ¿quién lo hace?, ¿Por qué se hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Cuándo se hace?, ¿Qué se requiere para hacerlo?

A partir de la caracterización se pretende de esta manera llevar a cabo la planificación y descripción de los procesos con el fin de que se lleve a cabo su efectivo gerenciamiento y control del mismo, de esta manera se logra identificar el líder del proceso, las entradas, las salidas, los participantes del proceso, las actividades dentro de cada etapa así como el objetivo e indicadores que se deben cumplir para lograr una eficiente implementación del ciclo PHVA, además de ello se logra dar una visión global de la empresa ya que de esta manera los responsables y participantes de cada proceso logran identificar y entender para que sirve lo que de manera individual hacen en sus actividades cotidianas que favorece la comunicación y el trabajo en equipo a partir de la interacción presentada en cada proceso lo cual se representa en la calidad del servicio ofrecido.

Teniendo en cuenta lo anterior se determinaron los procesos presentes dentro de Gate Marketing Group S.A.S, los cuales se encuentran descritos en el mapa de proceso (ver figura 4), seguido de las entradas, requisitos o requerimientos, así como las actividades que se implican en el mismo, con el propósito de aplicar el ciclo PHVA a través de las actividades ya descritas, las cuales permiten identificar las salidas presentes dentro del proceso, sin dejar de lado la medición o el control que se llevara a cabo mediante los indicadores descritos.

**Tabla 6. Caracterización Gestión gerencial**

<b>GESTIÓN GERENCIAL</b>				
RESPONSABLES: director ejecutivo		PARTICIPANTES: Líderes de proceso		
<b>MEDICIÓN DEL PROCESO</b>				
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>		<b>INDICADORES/FRECUENCIA</b>		
Diseñar e implementar planes y estrategias con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización.		*Plan gerencial = Plan de gerencia desarrollado/plan de la gerencia proyectado	Anual Mayor o igual al 60%	
		* Eficacia de SGC=Objetivos logrados/objetivos planificados	Semestral Mayor o igual al 80%	
<b>REQUISITOS POR CUMPLIR</b>		<b>RECURSOS</b>	<b>DOCUMENTOS Y/O REGISTROS</b>	
4.1, 5.1, 5.2, 5.3, 6.1, 6.2, 6.3, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 9.1, 9.3, 10.2, 10.3		Oficina, software, computador, personal, instalaciones, presupuesto	*Informe de revisión por la dirección *Política *Objetivos *Perfiles de cargo	
<b>SUMINISTRAN ENTRADAS</b>		<b>ACTIVIDADES (PHVA)</b>	<b>RECIBEN SALIDAS</b>	
<b>Procesos</b>	<b>Doc / Reg / Requisitos</b>		<b>Doc / Reg / Requisitos</b>	<b>Procesos</b>
GESTIÓN COMERCIAL	*Solicitud de aprobación de presupuesto	<b>PLANEAR:</b>	*Aprobación del presupuesto  *Comunica política, objetivos, metas,	
		Presupuesto		

	*Informe de gestión del proceso	Políticas  Objetivos, metas, indicadores	indicadores, funciones, responsabilidades y roles  *Retroalimentación del informe	
DISEÑO	*Solicitud de aprobación de presupuesto  *Informe de gestión del proceso	Funciones, responsabilidades, roles	*Aprobación del presupuesto de diseño *Comunica política, objetivos, metas, indicadores, funciones, responsabilidades y roles. *Retroalimentación del informe	DISEÑO
GESTIÓN DEL SERVICIO DE M.E	*Solicitud de aprobación de presupuesto  *Informe de gestión del proceso	<b>HACER:</b>	*Aprobación del presupuesto de gestión del servicio de marketing experiencial *Comunica política, objetivos, metas, indicadores, funciones, responsabilidades, y roles.	GESTIÓN DEL SERVICIO DE M.E
		Comunicar y socializar política, objetivos, metas, indicadores, funciones, responsabilidades y roles Revisión por parte de la gerencia		

GESTIÓN CONTABLE	<p>*Solicitud de aprobación de presupuesto</p> <p>*Informe de gestión del proceso</p> <p>*Paso de información financiera y contable para aprobación</p>	<b>VERIFICAR:</b>	<p>* Aprobación del presupuesto contable</p> <p>Comunicar política, objetivos, metas, indicadores, funciones, responsabilidades y roles.</p> <p>*Retroalimentación del informe</p> <p>*Aprobar los estados financieros</p>	GESTIÓN CONTABLE
		<p>Indicadores del proceso</p> <p>Analizar, tomar decisiones</p> <p>Armar informes</p>		
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	<p>*Solicitud de aprobación de presupuesto de talento humano</p> <p>*Informe de gestión del proceso</p>	<b>ACTUAR:</b>	<p>*Aprobación del presupuesto de talento humano</p> <p>*Comunica política, objetivos, metas, indicadores, funciones, responsabilidades y roles.</p> <p>*Retroalimentación del informe</p>	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
		<p>Acciones correctivas</p> <p>Acciones preventivas</p> <p>Acciones de mejora</p>		

<p>GESTIÓN DE LA CALIDAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Solicitud de aprobación de presupuesto</li> <li>*Solicitud de revisión del informe por la gerencia</li> <li>*Solicitud aprobación manuales y procedimiento, programas y planes</li> <li>*Procedimientos</li> <li>*Formatos</li> <li>*Manuales</li> <li>*Programas y planes</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>*Aprobación de presupuesto</li> <li>*Entregar resultados para apoyar el informe de revisión por la gerencia</li> <li>* Solicitar cierre de AC, AP, AM</li> </ul>	<p>GESTIÓN DE LA CALIDAD</p>
<p>COMPRAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Solicitud de aprobación de presupuesto de compras</li> <li>*Informe de gestión del proceso</li> <li>*Solicitud aprobación proveedores</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>*Aprobación del presupuesto de talento humano</li> <li>*Comunica política, objetivos, metas, indicadores, funciones, responsabilidades y roles.</li> <li>*Retroalimentación del informe</li> <li>*Aprobación de proveedores</li> </ul>	<p>COMPRAS</p>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 7. Caracterización Gestión comercial.**

<b>GESTIÓN COMERCIAL</b>				
RESPONSABLES: director Comercial		PARTICIPANTES: director creativo, director operativo, ejecutiva de cuenta		
<b>MEDICIÓN DEL PROCESO</b>				
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>		<b>INDICADORES/FRECUENCIA</b>		
Proporcionar el servicio a través de estrategias de Mercado, buscando la proyección del mismo a través del tiempo, logrando así alcanzar la satisfacción del cliente,		* Satisfacción del cliente= Clientes satisfechos/Total clientes	Mensual/ Mayor o igual al 80%	
		* Tiempos oportunos= plazo real/plazo estimado	Cada vez que se ofrezca un producto o servicio /100%	
<b>REQUISITOS POR CUMPLIR</b>		<b>RECURSOS</b>	<b>DOCUMENTOS Y/O REGISTROS</b>	
5.3, 5.4, 5.5, 8.2.1, 7.5, 8.2.3, 8.5, 9, 9.1.2, 10		Oficina, software, computador, personal, instalaciones, presupuesto	*Contratos *Hojas de control de tiempos *Contrato vs actividades ejecutadas *Evaluación de Satisfacción del Cliente. *Aplicación de encuesta una vez se recibe el servicio *portafolio de servicios	
<b>SUMINISTRAN ENTRADAS</b>		<b>ACTIVIDADES (PHVA)</b>	<b>RECIBEN SALIDAS</b>	
<b>Procesos</b>	<b>Doc / Reg / Requisitos</b>		<b>Doc / Reg / Requisitos</b>	<b>Procesos</b>
GESTIÓN GERENCIAL	*Comunica política, objetivos, metas,	<b>PLANEAR:</b>	*Solicitud de aprobación de presupuesto	GESTIÓN COMERCIAL
			*Informe de gestión del proceso	

	<p>indicadores, funciones, responsabilidades y roles.</p> <p>*Retroalimentación del informe</p> <p>*Aprobación del presupuesto comercial</p>	<p>Planear las visitas de los clientes</p> <p>Establecer los recursos necesarios para las actividades</p> <p>Objetivos y metas comerciales</p> <p>Establecer directrices de la gestión del mercadeo</p>		
DISEÑO	<p>*Logos</p> <p>*Merchandising en modo digital</p>		*Ordenes de trabajo con las especificaciones del trabajo a realizar	DISEÑO
GESTIÓN DEL SERVICIO DE M.E	*Solicitud autorización actividad	<p><b>HACER:</b></p> <p>Dirige la gestión del mercadeo</p> <p>Lleva a cabo el despliegue de objetivos y metas</p> <p>Distribuye los recursos</p> <p>Visita a los clientes</p>	*Aprobación de realizar la actividad en punto	GESTIÓN DEL SERVICIO DE M.E

GESTIÓN CONTABLE	*Aprobación de cotización *Entrega presupuesto asignado por la gerencia	<b>VERIFICAR:</b>	* Solicitud de aprobación de cotización	GESTIÓN CONTABLE
		Indicadores del proceso Analizar, tomar decisiones Armar informes	*Entrega soportes de la gestión del presupuesto	
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	*Aprobación personal y reclutamiento del mismo *Capacitaciones *Nomina *Permisos y certificados	<b>ACTUAR:</b>	*establece los requerimientos para reclutar personal *Novedades *Solicitud de certificados * Solicitud de Permisos	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
		Acciones correctivas Acciones preventivas Acciones de mejora	*Solicitud de auditorías internas *Planes de mejoramiento * Resultados revisión por la Gerencia *Lineamientos del Sistema de Gestión de Calidad.	
GESTIÓN DE LA CALIDAD	*Programa de auditorías internas *Mejora del Sistema de Gestión de la calidad. *Comunicación de los informes y del SGC. *Procedimientos *Formatos *Manuales, programas y planes		*Solicitud de requerimientos del cliente	GESTIÓN DE LA CALIDAD
COMPRAS	*Cotización			COMPRAS

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 8. Caracterización Diseño.**

GESTIÓN DISEÑO				
RESPONSABLES: director creativo		PARTICIPANTES: <b>director ejecutivo, director comercial, director operativo</b>		
MEDICIÓN DEL PROCESO				
OBJETIVO DEL PROCESO		INDICADORES/FRECUENCIA		
Elaborar los lineamientos generales para el diseño de logos, a través de herramientas informáticas en un tiempo oportuno.		* Diseño=Pautas de diseño incluidas/pautas del cliente solicitadas	Cada vez que se ofrezca un producto o servicio/100%	
		* Tiempos oportunos= plazo real/plazo estimado	Cada vez que se ofrezca un producto o servicio/100%	
REQUISITOS POR CUMPLIR		RECURSOS	DOCUMENTOS Y/O REGISTROS	
5.3, 5.4, 5.5, 8.2.1, 7.5, 8.2.3, 8.5, 8,3 9, 9.1.2, 10		Oficina, software, computador, personal, instalaciones, presupuesto	*Orden de trabajo *Hojas de control de tiempos	
SUMINISTRAN ENTRADAS		ACTIVIDADES (PHVA)	RECIBEN SALIDAS	
Procesos	Doc / Reg / Requisitos		Doc / Reg / Requisitos	Procesos
GESTIÓN GERENCIAL	*Aprobación del presupuesto	<b>PLANEAR:</b>	*Solicitud de aprobación de presupuesto de  *Informe de gestión del proceso	
	*Comunica política, objetivos, metas,	Software  Tiempo de diseño según lo pedido		

	<p>indicadores, funciones, responsabilidades y roles.</p> <p>*Retroalimentación del informe</p>	Tipos de diseño		
GESTIÓN COMERCIAL	* Requerimientos y especificaciones del cliente		<p>* Logos</p> <p>*Merchandising en modo digital</p>	GESTIÓN COMERCIAL
GESTIÓN DEL SERVICIO DE M.E	* Ordenes de trabajo con las especificaciones del trabajo a realizar	<b>HACER:</b>	* Trabajo realizado sobre las especificaciones	GESTIÓN DEL SERVICIO DE M.E
		<p>Realizar las artes gráficas necesarias para llevar a cabo una actividad</p>		
GESTIÓN CONTABLE	* Entrega presupuesto asignado por la gerencia	<b>VERIFICAR:</b>	* Entrega los soportes de la gestión del presupuesto	GESTIÓN CONTABLE
		<p>Indicadores del proceso</p> <p>Analizar, tomar decisiones</p> <p>Armar informes</p>		

		ACTUAR:		
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Capacitaciones</li> <li>*Nomina</li> <li>*Permisos</li> <li>*Certificados</li> </ul>	<p>Acciones correctivas</p> <p>Acciones preventivas</p> <p>Acciones de mejora</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Novedades</li> <li>*Solicitud de certificados</li> <li>*Solicitud de Permisos</li> </ul>	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
GESTIÓN DE LA CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>**Programa de auditorías internas</li> <li>*Mejora del Sistema de Gestión de la calidad.</li> <li>*Comunicación de los informes y del SGC.</li> <li>*Procedimientos</li> <li>*Formatos</li> <li>*Manuales</li> <li>*Programas</li> <li>*Planes</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>**Solicitud de auditorías internas</li> <li>*Planes de mejoramiento</li> <li>* Resultados revisión por la Gerencia</li> <li>*Lineamientos del Sistema de Gestión de Calidad.</li> </ul>	GESTIÓN DE LA CALIDAD
COMPRAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Solicitud de requerimientos y evaluación de factibilidad</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ordenes de trabajo finalizadas</li> </ul>	COMPRAS

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 9. Caracterización Gestión del servicio de marketing experiencial.**

<b>GESTIÓN DEL SERVICIO DE MARKETING EXPERIENCIAL.</b>				
RESPONSABLES: director operativo, director comercial		PARTICIPANTES: director creativo, director operativo, ejecutiva de cuenta, modelos, logísticos, promotores, animadores		
<b>MEDICIÓN DEL PROCESO</b>				
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>		<b>INDICADORES/FRECUENCIA</b>		
Administrar los recursos humanos, físicos y económicos de manera eficiente y optimizar la entrega del servicio de manera eficaz para dar cumplimiento a la misión y lograr un alto rendimiento en la gestión del servicio.		*Rentabilidad=Presupuesto ejecutado/presupuesto por proyecto	Cada vez que se realice un proyecto/Mayor o igual al 30%	
		* Tiempos oportunos= plazo real/plazo estimado	Cada vez que se ofrezca un producto o servicio/100%	
<b>REQUISITOS POR CUMPLIR</b>		<b>RECURSOS</b>	<b>DOCUMENTOS Y/O REGISTROS</b>	
8.2.1, 7.5, 8.2.3, 8.5, 8,3 9, 9.1.2, 10		Oficina, software, computador, personal, instalaciones, presupuesto, merchandising	*Contratos *Hojas de control de tiempos *Contrato vs actividades ejecutadas *Evaluación de Satisfacción del Cliente. *Aplicación de encuesta una vez se recibe el servicio *portafolio de servicios	
<b>SUMINISTRAN ENTRADAS</b>		<b>ACTIVIDADES (PHVA)</b>	<b>RECIBEN SALIDAS</b>	
<b>Procesos</b>	<b>Doc / Reg / Requisitos</b>		<b>Doc / Reg / Requisitos</b>	<b>Procesos</b>
		<b>PLANEAR:</b>		
			*Solicitud de aprobación de presupuesto	

<p>GESTIÓN GERENCIAL</p>	<p>*Aprobación del presupuesto *Comunica política, objetivos, metas, indicadores, funciones, responsabilidades y roles. *Retroalimentación del informe</p>	<p>Establece el seguimiento de la actividad</p>	<p>*Informe de gestión del proceso</p>	<p>GESTIÓN GERENCIAL</p>
<p>GESTIÓN COMERCIAL</p>	<p>*Aprobación de realizar la actividad en punto</p>	<p><b>HACER:</b> Ejecuta la actividad en el sitio pactado Realiza el seguimiento del cliente con respecto a la actividad</p>	<p>*Solicitud autorización actividad</p>	<p>GESTIÓN COMERCIAL</p>
		<p><b>VERIFICAR:</b></p>		

<p>GESTIÓN CONTABLE</p>	<p>* Entrega presupuesto asignado por la gerencia</p>	<p>Indicadores del proceso Analizar, tomar decisiones Armar informes</p>	<p>* Entrega los soportes de la gestión del presupuesto</p>	<p>GESTIÓN CONTABLE</p>
<p>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</p>	<p>*Aprobación personal y reclutamiento del mismo *Capacitaciones *Nomina *Permisos *Certificados</p>	<p style="text-align: center;"><b>ACTUAR:</b></p> <p>Acciones correctivas Acciones preventivas Acciones de mejora</p>	<p>*establece los requerimientos para reclutar personal *Novedades *Solicitud de certificados * Solicitud de Permisos</p>	<p>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</p>
<p>GESTIÓN DE LA CALIDAD</p>	<p>**Programa de auditorías internas *Mejora del Sistema de Gestión de la calidad. *Comunicación de los informes y del SGC. *Procedimientos *Formatos *Manuales *Programas</p>	<p>Acciones correctivas Acciones preventivas Acciones de mejora</p>	<p>**Solicitud de auditorías internas *Planes de mejoramiento * Resultados revisión por la Gerencia *Lineamientos del Sistema de Gestión de Calidad.</p>	<p>GESTIÓN DE LA CALIDAD</p>

	*Planes			
COMPRAS	* Recursos para ejecutar la actividad		*Solicita recursos	COMPRAS

**Fuente: Elaboración propia**

**Tabla 10. Caracterización Gestión contable.**

GESTIÓN CONTABLE				
RESPONSABLES: director financiero		PARTICIPANTES: <b>director ejecutivo</b>		
MEDICIÓN DEL PROCESO				
OBJETIVO DEL PROCESO		INDICADORES/FRECUENCIA		
Analizar, verificar, preparar y garantizar la administración, ejecución y control de los recursos de la empresa		Gestión de los recursos= (Plan de ejecución de recursos + Pagos de obligaciones) / (Proyección de presupuesto por proceso +plan de pagos)  Anual/ Mayor o igual al 60%		
REQUISITOS POR CUMPLIR		RECURSOS	DOCUMENTOS Y/O REGISTROS	
8.2.1, 7, 7.5, 8.2.3, 8.5, 8,3 9, 9.1.2, 10		Oficina, software, computador, personal, instalaciones, presupuesto,	*Estados financieros *Informes de gestión	
SUMINISTRAN ENTRADAS		ACTIVIDADES (PHVA)	RECIBEN SALIDAS	
Procesos	Doc / Reg / Requisitos		Doc / Reg / Requisitos	Procesos
GESTIÓN GERENCIAL	*Aprobación del presupuesto	PLANEAR:	*Solicitud de aprobación de presupuesto  *Informe de gestión del proceso	GESTIÓN COMERCIAL
	*Comunica política, objetivos, metas, indicadores, funciones,	Establecer las actividades contables  Presupuestar		

	responsabilidades y roles. *Retroalimentación del informe *Aprobar los estados financieros	Establecer costos y gastos Manejo del dinero	*Paso de información financiera y contable para aprobación	
GESTIÓN COMERCIAL	* Solicitud de aprobación cotización		*Aprobación de cotización	GESTIÓN COMERCIAL
DISEÑO	*Entrega los soportes de la gestión del presupuesto	<b>HACER:</b>	* Entrega presupuesto asignado por la gerencia	DISEÑO
		Lleva a cabo todas las actividades contables, realiza los presupuestos y el pago de gastos y costos.		
GESTIÓN DEL SERVICIO DE M.E	* Entrega los soportes de la gestión del presupuesto	<b>VERIFICAR:</b>	* Entrega presupuesto asignado por la gerencia	GESTIÓN DEL SERVICIO DE M.E

<p>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Capacitaciones</li> <li>*Nomina</li> <li>*Permisos</li> <li>*Certificados</li> <li>*Listado de horas y tiempo trabajado, solicitud de pago y cuentas de cobro</li> </ul>	<p><b>ACTUAR:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Novedades</li> <li>*Solicitud de certificados</li> <li>* Solicitud de Permisos</li> <li>*Pago de nomina</li> </ul>	<p>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</p>
<p>GESTIÓN DE LA CALIDAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>**Programa de auditorías internas</li> <li>*Mejora del Sistema de Gestión de la calidad.</li> <li>*Comunicación de los informes y del SGC.</li> <li>*Procedimientos</li> <li>*Formatos</li> <li>*Manuales</li> <li>*Programas</li> <li>*Planes</li> </ul>	<p>Acciones correctivas Acciones preventivas Acciones de mejora</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>**Solicitud de auditorías internas</li> <li>*Planes de mejoramiento</li> <li>* Resultados revisión por la Gerencia</li> <li>*Lineamientos del Sistema de Gestión de Calidad.</li> </ul>	<p>GESTIÓN DE LA CALIDAD</p>
<p>COMPRAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Entrega los soportes de la gestión del presupuesto</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>* Entrega presupuesto asignado por la gerencia</li> </ul>	<p>COMPRAS</p>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 11. Caracterización Gestión de talento humano.**

<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>				
RESPONSABLES: director ejecutivo		PARTICIPANTES: <b>director operativo, director comercial</b>		
<b>MEDICIÓN DEL PROCESO</b>				
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>		<b>INDICADORES/FRECUENCIA</b>		
Realizar la vinculación, evaluación y retiro (cuando aplique) del personal de planta y temporal, gestionar las competencias, mejoramiento del clima laboral.		* Evaluación de desempeño= Personal con desempeño superior a nota 4.0	Semestral/Evaluación del personal mayor o igual al 80%	
		* Fomentar la competencia del personal= Capacitación efectiva/total personal capacitado.	Anual/ Mayor o igual al 60%	
<b>REQUISITOS POR CUMPLIR</b>		<b>RECURSOS</b>	<b>DOCUMENTOS Y/O REGISTROS</b>	
8.2.1, 7, 7.5, 8.2.3, 8.5, 8,3 9, 9.1.2, 10 5.3, 7.2, 7.3, 7.4		Oficina, software, computador, personal, instalaciones, presupuesto, hojas de vida	*evaluación de desempeño *Procedimiento talento humano *hojas de vida *Contratos	
<b>SUMINISTRAN ENTRADAS</b>		<b>ACTIVIDADES (PHVA)</b>	<b>RECIBEN SALIDAS</b>	
<b>Procesos</b>	<b>Doc / Reg / Requisitos</b>		<b>Doc / Reg / Requisitos</b>	<b>Procesos</b>
GESTIÓN GERENCIAL	*Aprobación del presupuesto	<b>PLANEAR:</b>	*Solicitud de aprobación de presupuesto	GESTIÓN COMERCIAL

	<p>*Comunica política, objetivos, metas, indicadores, funciones, responsabilidades y roles.</p> <p>*Retroalimentación del informe</p>	<p>Define cargos, indicadores, recursos, competencias.</p> <p>Contar con los portales para las hojas de vida</p> <p>Inscripción</p>	<p>*Informe de gestión del proceso</p>	
GESTIÓN COMERCIAL	<p>*establece los requerimientos para reclutar personal</p> <p>*Novedades</p> <p>*Solicitud de certificados</p> <p>* Solicitud de Permisos</p>	<p>Estructura de pruebas</p> <p>plan de vacaciones y nomina</p> <p>Evaluación de desempeño</p>	<p>*Aprobación personal y reclutamiento del mismo</p> <p>*Capacitaciones</p> <p>*Nomina</p> <p>*Permisos</p> <p>*Certificados</p>	GESTIÓN COMERCIAL
DISEÑO	<p>*Novedades</p> <p>*Solicitud de certificados</p> <p>* Solicitud de Permisos</p>	<p style="text-align: center;"><b>HACER:</b></p> <p>Revisar hojas de vida</p> <p>Realizar entrevistas</p> <p>Aplicar pruebas necesarias</p> <p>Enviar personal</p> <p>Realizar evaluación de desempeño</p>	<p>*Capacitaciones</p> <p>*Nomina</p> <p>*Permisos</p> <p>*Certificados</p>	DISEÑO

		Realizar apertura de nomina		
GESTIÓN DEL SERVICIO DE M.E	<ul style="list-style-type: none"> <li>*establece los requerimientos para reclutar personal</li> <li>*Novedades</li> <li>*Solicitud de certificados</li> <li>* Solicitud de Permisos</li> </ul>	<b>VERIFICAR:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Aprobación personal y reclutamiento del mismo</li> <li>*Capacitaciones</li> <li>*Nomina</li> <li>*Permisos</li> <li>*Certificados</li> </ul>	GESTIÓN DEL SERVICIO DE M.E
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores del proceso</li> <li>Analizar, tomar decisiones</li> <li>Armar informes</li> </ul>		
GESTIÓN DE GESTIÓN CONTABLE	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Novedades</li> <li>*Solicitud de certificados</li> <li>*Solicitud Permisos</li> <li>*Pago de nomina</li> </ul>	<b>ACTUAR:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Capacitaciones</li> <li>*Nomina</li> <li>*Permisos</li> <li>*Certificados</li> <li>* Listado de horas y tiempo trabajado, solicitud de pago y cuentas de cobro</li> </ul>	GESTIÓN DE GESTIÓN CONTABLE
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Acciones correctivas</li> <li>Acciones preventivas</li> <li>Acciones de mejora</li> </ul>		

<p>GESTIÓN DE LA CALIDAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Programa de auditorías internas</li> <li>*Mejora del Sistema de Gestión de la calidad.</li> <li>*Comunicación de los informes y del SGC.</li> <li>*Procedimientos</li> <li>*Formatos</li> <li>*Manuales</li> <li>*Programas</li> <li>*Planes</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>**Solicitud de auditorías internas</li> <li>*Planes de mejoramiento</li> <li>* Resultados revisión por la Gerencia</li> <li>*Lineamientos del Sistema de Gestión de Calidad.</li> </ul>	<p>GESTIÓN DE LA CALIDAD</p>
<p>COMPRAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Novedades</li> <li>*Solicitud de certificados</li> <li>* Solicitud de Permisos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>*Capacitaciones</li> <li>*Nomina</li> <li>*Permisos</li> <li>*Certificados</li> </ul>	<p>COMPRAS</p>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 12. Caracterización Compras**

COMPRAS		
RESPONSABLES director operativo	PARTICIPANTES: <b>director ejecutivo, director comercial, director financiero</b>	
MEDICIÓN DEL PROCESO		
OBJETIVO DEL PROCESO	INDICADORES/FRECUENCIA	
Adquirir bienes cumpliendo con las especificaciones requeridas en el momento oportuno, en las cantidades requeridas, en el lugar indicado y con precios favorables proveedores seleccionados y evaluados.	*Tiempos oportunos = Plazo real/plazo estimado 100%	Cada vez que se ofrezca un producto o servicio/100%
	* Evaluación de proveedores= Proveedores Total proveedores que impactan en la calidad del servicio evaluados con nota superiora 4.0.	Semestral/ Mayor o igual al 80%
	Requisitos= Requisitos satisfechos/Requisitos establecidos para el servicio	Cada vez que se ofrezca un producto o servicio/100%
REQUISITOS POR CUMPLIR	RECURSOS	DOCUMENTOS Y/O REGISTROS
8.2.1, 7, 7.5, 8.2.3, 8.5, 8,3 9, 9.1.2, 10 5.3, 7.2, 7.3, 7.4	Oficina, software, computador, personal, instalaciones, presupuesto.	* Ordenes de trabajo *Listado de proveedores *Evaluación de proveedores

SUMINISTRAN ENTRADAS		ACTIVIDADES (PHVA)	RECIBEN SALIDAS	
Procesos	Doc / Reg / Requisitos		Doc / Reg / Requisitos	Procesos
GESTIÓN GERENCIAL	*Aprobación del presupuesto *Comunica política, objetivos, metas, indicadores, funciones, responsabilidades y roles. *Aprobación de proveedores *Retroalimentación del informe	<b>PLANEAR:</b>	*Solicitud de aprobación de presupuesto *Informe de gestión del proceso *Solicitud aprobación proveedores	GESTIÓN COMERCIAL
		Elaboración del plan de compras de conformidad con el presupuesto		
GESTIÓN COMERCIAL	*Solicitud de requerimientos del cliente		*Cotización	GESTIÓN COMERCIAL
DISEÑO	*Ordenes de trabajo finalizadas	<b>HACER:</b>	* Solicitud de requerimientos y evaluación de factibilidad	DISEÑO
		Evaluación y selección de las ofertas Evaluación de desempeño del proveedor Realización de compras y servicios		

GESTIÓN DEL SERVICIO DE M.E	*Solicita recursos	<b>VERIFICAR:</b>	* Recursos para ejecutar la actividad	GESTIÓN DEL SERVICIO DE M.E
		Indicadores del proceso Analizar, tomar decisiones Armar informes		
GESTIÓN DE GESTIÓN CONTABLE	* Entrega presupuesto asignado por la gerencia	<b>ACTUAR:</b>	* Entrega los soportes de la gestión del presupuesto	GESTIÓN DE GESTIÓN CONTABLE
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Capacitaciones *Nomina *Permisos *Certificados	Acciones correctivas Acciones preventivas Acciones de mejora	*Novedades *Solicitud de certificados *Solicitud de Permisos	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
GESTIÓN DE LA CALIDAD	*Programa de auditorías internas *Mejora del Sistema de Gestión de la calidad. *Comunicación de los informes y del SGC. *Procedimientos *Formatos *Manuales *Programas y planes	Acciones correctivas Acciones preventivas Acciones de mejora	*Solicitud de auditorías internas *Planes de mejoramiento * Resultados revisión por la Gerencia *Lineamientos del Sistema de Gestión de Calidad.	GESTIÓN DE LA CALIDAD

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 13. Caracterización Gestión de la calidad**

GESTIÓN DE LA CALIDAD		
RESPONSABLES director ejecutivo, director financiero	PARTICIPANTES: <b>Lideres de procesos</b>	
MEDICIÓN DEL PROCESO		
OBJETIVO DEL PROCESO	INDICADORES/FRECUENCIA	
Mantener un Sistema de Gestión de la Calidad cuyo propósito sea mejorar constantemente la eficacia, eficiencia y efectividad en la prestación del servicio y en la satisfacción de las partes interesadas.	*Mejora continua= (N° de Acciones Preventivas y de Mejora / Número total de acciones planteadas) x 100	Semestral/ Mayor o igual al 35%
	*AC-AP=N° acciones aplicadas / N° acciones identificadas	Mensual/ Mayor o igual a 80%
	N° auditorías internas realizadas /N° auditorías internas planeadas	Anual/ Mayor o igual a 80%
REQUISITOS POR CUMPLIR	RECURSOS	DOCUMENTOS Y/O REGISTROS
8.2.1, 7, 7.5, 8.2.3, 8.5, 8,3 9, 9.1.2, 10 5.3, 7.2, 7.3, 7.4, 4.1, 4,2, 4.3, 4.4, 5.1, 5.2, 5.3, 6.1, 6.2, 6.3, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 9.1, 9.2 9.3, 10.2, 10.3	Oficina, software, computador, personal, instalaciones, presupuesto.	*Seguimiento al mejoramiento continuo. *Procedimiento de acciones preventivas y de mejora * Formato de acciones correctivas y preventivas. *Procedimiento de acciones correctivas *Programa de auditoria. *Plan de auditoría. *Informes de auditoría.

			*Procedimiento de auditoria interna. *Ejecución de la auditoria interna.	
SUMINISTRAN ENTRADAS		ACTIVIDADES (PHVA)	RECIBEN SALIDAS	
Procesos	Doc / Reg / Requisitos		Doc / Reg / Requisitos	Procesos
GESTIÓN GERENCIAL	*Aprobación de presupuesto *Entregar resultados para apoyar el informe de revisión por la gerencia * Solicitar cierre de AC, AP, AM	<b>PLANEAR:</b>	*Solicitud de aprobación de presupuesto *Solicitud de revisión del informe por la gerencia *Solicitud aprobación manuales y procedimiento, programas y planes *Procedimientos *Formatos *Manuales *Programas *Planes	GESTIÓN COMERCIAL
		Elaborar el Programa y Plan de auditorías internas Estructurar mecanismos y estrategias para la comunicación y mantenimiento de la calidad Establecer mecanismos y estrategias para conocer la percepción del cliente Con respecto a los requisitos y a la satisfacción del mismo		
GESTIÓN COMERCIAL	*Solicitud de auditorías internas *Planes de mejoramiento * Resultados revisión por la Gerencia *Lineamientos del SGC.			

<p>DISEÑO</p>	<p>*Solicitud de auditorías internas *Planes de mejoramiento * Resultados revisión por la Gerencia *Lineamientos del Sistema de Gestión de Calidad.</p>	<p><b>HACER:</b></p> <p>Ejecutar el programa y plan de auditoria internas mecanismos y estrategias para la difusión y mantenimiento del Sistema de la calidad y para conocer la percepción del cliente</p>	<p>*Programa de auditorías internas *Mejora del Sistema de Gestión de la calidad. *Comunicación de los informes y del SGC. *Procedimientos *Formatos *Manuales *Programas *Planes</p>	<p>DISEÑO</p>
<p>GESTIÓN DEL SERVICIO DE M.E</p>	<p>*Solicitud de auditorías internas *Planes de mejoramiento * Resultados revisión por la Gerencia *Lineamientos del Sistema de Gestión de Calidad.</p>	<p><b>VERIFICAR:</b></p> <p>Indicadores del proceso Analizar, tomar decisiones Armar informes</p>	<p>*Programa de auditorías internas *Mejora del Sistema de Gestión de la calidad. *Comunicación de los informes y del SGC. *Procedimientos *Formatos *Manuales *Programas *Planes</p>	<p>GESTIÓN DEL SERVICIO DE M.E</p>

		ACTUAR:		
GESTIÓN DE GESTIÓN CONTABLE	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Solicitud de auditorías internas</li> <li>*Planes de mejoramiento</li> <li>* Resultados revisión por la Gerencia</li> <li>*Lineamientos del Sistema de Gestión de Calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acciones correctivas</li> <li>Acciones preventivas</li> <li>Acciones de mejora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Programa de auditorías internas</li> <li>*Mejora del Sistema de Gestión de la calidad.</li> <li>*Comunicación de los informes y del SGC.</li> <li>*Procedimientos</li> <li>*Formatos</li> <li>*Manuales</li> <li>*Programas</li> <li>*Planes</li> </ul>	GESTIÓN DE GESTIÓN CONTABLE
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Solicitud de auditorías internas</li> <li>*Planes de mejoramiento</li> <li>* Resultados revisión por la Gerencia</li> <li>*Lineamientos del Sistema de Gestión de Calidad.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>*Programa de auditorías internas</li> <li>*Mejora del Sistema de Gestión de la calidad.</li> <li>*Comunicación de los informes y del SGC.</li> <li>*Procedimientos</li> <li>*Formatos</li> <li>*Manuales</li> <li>*Programas</li> <li>*Planes</li> </ul>	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

<p>COMPRAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Solicitud de auditorías internas</li> <li>*Planes de mejoramiento</li> <li>* Resultados revisión por la Gerencia</li> <li>*Lineamientos del Sistema de Gestión de Calidad.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>*Programa de auditorías internas</li> <li>*Mejora del Sistema de Gestión de la calidad.</li> <li>*Comunicación de los informes y del SGC.</li> <li>*Procedimientos</li> <li>*Formatos</li> <li>*Manuales</li> <li>*Programas</li> <li>*Planes</li> </ul>	<p>COMPRAS</p>
----------------	---	--	---	----------------

**Fuente: Elaboración propia**

## 10. Conclusiones y sugerencias

- Para concluir este trabajo se establece que para Gate Marketing Group S.A.S como agencia publicitaria debe tener en cuenta la aplicación de la mejora continua en sus procesos, así como la calidad en la prestación de los servicios; por otro lado, el utilizar las herramientas como el FODA y la cadena de valor, diagrama de Ishikawa ayudan a identificar tanto el contexto interno y externo de la empresa identificando así las ventajas competitivas que posee, tales como talento humano comprometido, como la prestación de un servicio creativo e innovador que conlleva a la fidelización de clientes actuales, sin embargo, las desviaciones en los procesos productivos de la empresa y las MUDAS presentadas tanto en el mal uso del tiempo como en los reprocesos ocasionan costos de no calidad.
- El ciclo PHVA y sus herramientas debe ser aplicado a MYPIMES con el fin que desde sus inicios este contribuya al crecimiento y calidad en los servicios o productos ofrecidos, logrando así sacar el máximo potencial de la empresa y reducción de costos a nivel administrativo para el desarrollo organizacional; por otro lado, se concluye que para la empresa los inconvenientes presentados por falta de planeación y control afecta el mantenimiento de la organización Gate Marketing Group S.A.S, teniendo en cuenta que ya se cerró una razón social anterior PRISMA BTL S.A.S por la misma problemática.
- Por otro lado, se estableció que para la empresa era más recomendable identificar que procesos hacen parte de la empresa y por ende, establecer el uso de indicadores para determinar la gestión de los mismos y el rendimiento de los empleados, además de establecer el control de los horarios laborales, políticas internas, creación de formatos y codificación de los mismos con el fin de que exista un control de documentos, así como una organización de la empresa que permita verificar y controlar los planes y programas establecidos, que conllevaran a realizar un mejor uso de tiempo y espacio.

- Se logró el objetivo de este proyecto, el cual era aplicar el mejoramiento en los procesos, mediante el ciclo PHVA para la empresa Gate Marketing Group S.A.S, diagnosticando los problemas y procesos a través de herramientas de mejoramiento, definiendo la política, los objetivos de calidad y las caracterizaciones de los procesos mediante la implementación del ciclo PHVA, a través la aplicación de la norma NTC-ISO 9001:2015.
- Para que el proyecto sea funcional, se recomienda que se tenga interés en la aplicación de las herramientas y en comprometer al personal en la formación e implementación de un SGC como filosofía empresarial.

## 11. Referencias Bibliográficas.

- Alcaldía Mayor de Bogotá.* (s.f.). Obtenido de Alcaldía Mayor de Bogotá:  
<http://www.bogota.gov.co/localidades/teusaquillo>
- Bello, J., & Rodriguez, A. (Agosto de 2004). *El Kaizen como el mejoramiento continuo del servicio en la agencia de viajes Mercy's Tours, C.A.* Obtenido de  
[http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/532/1/TESIS-658.4013\\_B476e\\_01.pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/532/1/TESIS-658.4013_B476e_01.pdf)
- Chapman, A. (s.f.). <http://clasev.net>. Obtenido de <http://clasev.net>:  
[http://clasev.net/v2/pluginfile.php/27785/mod\\_resource/content/2/AnalisisFODAyPEST.pdf](http://clasev.net/v2/pluginfile.php/27785/mod_resource/content/2/AnalisisFODAyPEST.pdf)
- Cubillos, M. C., & Rozo, D. R. (2009). EL CONCEPTO DE CALIDAD: HISTORIA, EVOLUCIÓN E IMPORTANCIA PARA LA COMPETITIVIDAD. *REVISTA DE LA UNIVERSIDAD DE LA SALLE*. doi:ISSN 0120-6877
- Duque, D. (2017). Modelo teórico para un sistema integrado de gestión (seguridad, calidad y ambiente). *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias, Vol. V(18)*, 115-130. doi:ISSN: 1856-8327
- García P, M., Quispe A., C., & Ráez G., L. (Agosto de 2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data, Vol. (6) 1*, 89-94. doi:SSN: 1560-9146
- García, M., Quispe, C., & Ráez., L. (Agosto de 2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data, ISSN: 1560-9146 vol 6( 1)*. doi:1560-9146
- Gate Marketing Group S.A.S. (2017). *Objeto social*. Bogotá.
- Guzmán, A. F., & Villada, J. F. (2014). <http://repositorio.utp.edu.co>. Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.co>:  
<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/5969/6583G993p.pdf?sequence=1>

- Hernandez Pino, U., Milena Gómez, A., & Montenegro, Y. V. (2014). Modelo de referencia para la planeación estratégica de TIC focalizada en las fases de verificación y realimentación en instituciones educativas de nivel básica y media. *Sistemas & Telemática*, vol. 12(28), 27-51. doi:ISSN: 1692-5238
- HERNANDEZ, J. M., & VALLE, J. P. (s.f.). SISTEMA DE MEJORA CONTINUA EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA HERMOPLAS S.R.Ltda. APLICANDO LA METODOLOGIA PHVA.
- ICONTEC, I. C. (2015). *ISO 9001* (Cuarta ed.). Bogotá, Colombia.
- Iwona Burka, K. L. (2016). Lean Service Implementation Success Factors in Polish District Heating Companies. *Quality Innovation Prosperity*, 72-94. doi:10.12776/QIP.V2011.640
- Jiménez Terrazas, C. P., Argueta López, G. V., & Espinoza Granados. ( 23 de Julio-Diciembre de 2014). Revisión de literatura sobre mejora continua en MIPYMEs iberoamericanas. *Nósis. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*. doi:ISSN: 0188-9834
- NTC ISO 9001. (s.f.). *ISO 9001*. Obtenido de ISO 9001: <http://iso9001calidad.com/disenodel-cuestionario-satisfaccion-63.html>
- Rodriguez, D. M. (04 de 04 de 2016). <http://repository.unilibre.edu.co>. Obtenido de <http://repository.unilibre.edu.co>: <http://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9607/TESIS%20SEP%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Yáñez, J., & Yáñez, R. (2012). *Redalyc.org*. Obtenido de Redalyc.org: <http://www.redalyc.org/pdf/2150/215026158006.pdf>

### Lista de figuras

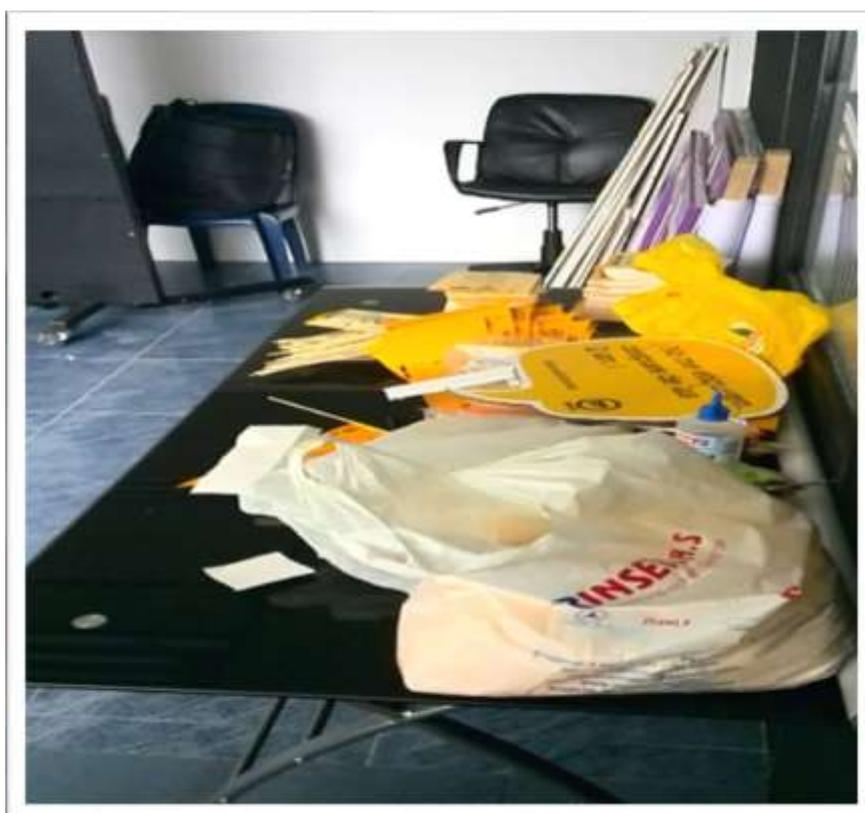
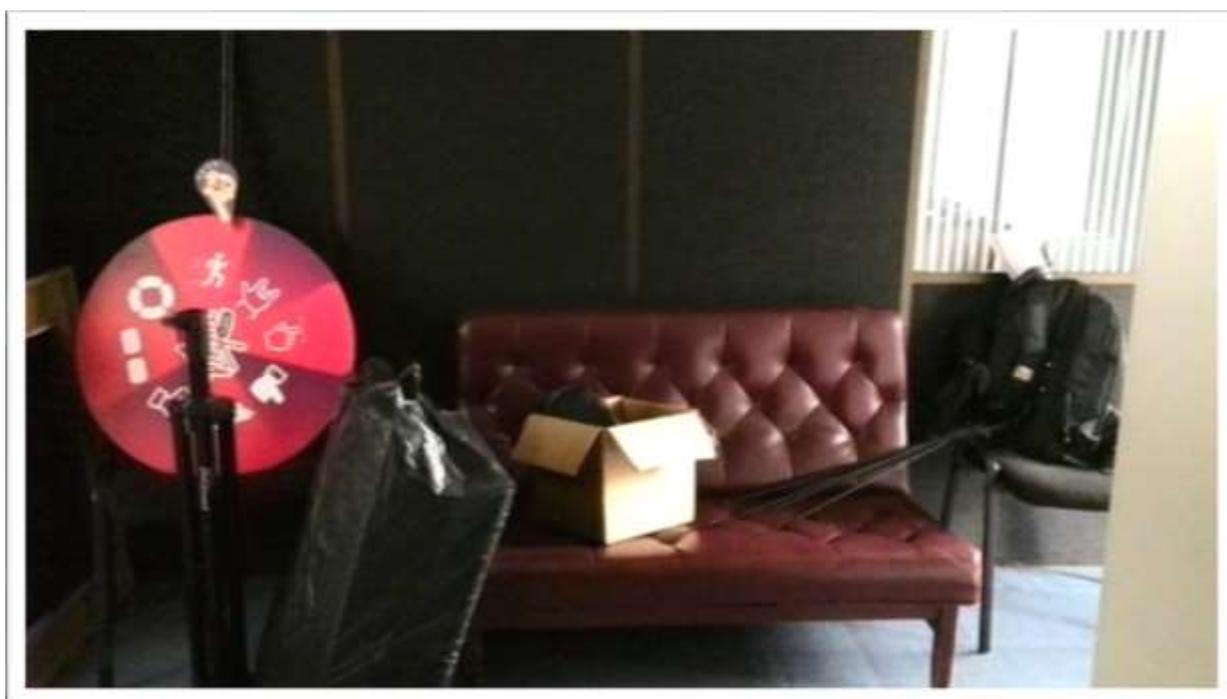
Figura 1. Organigrama .....	6
Figura 2. Cadena de valor .....	11
Figura 3. Servicios prestados .....	13
Figura 4. Mapa de procesos .....	14
Figura 5. Diagrama de Ishikawa .....	19
Figura 6. Marco conceptual.....	27
Figura 7. Marco teórico.....	28
Figura 8. Proceso metodológico.....	36
Figura 9. Cronograma de actividades.....	38

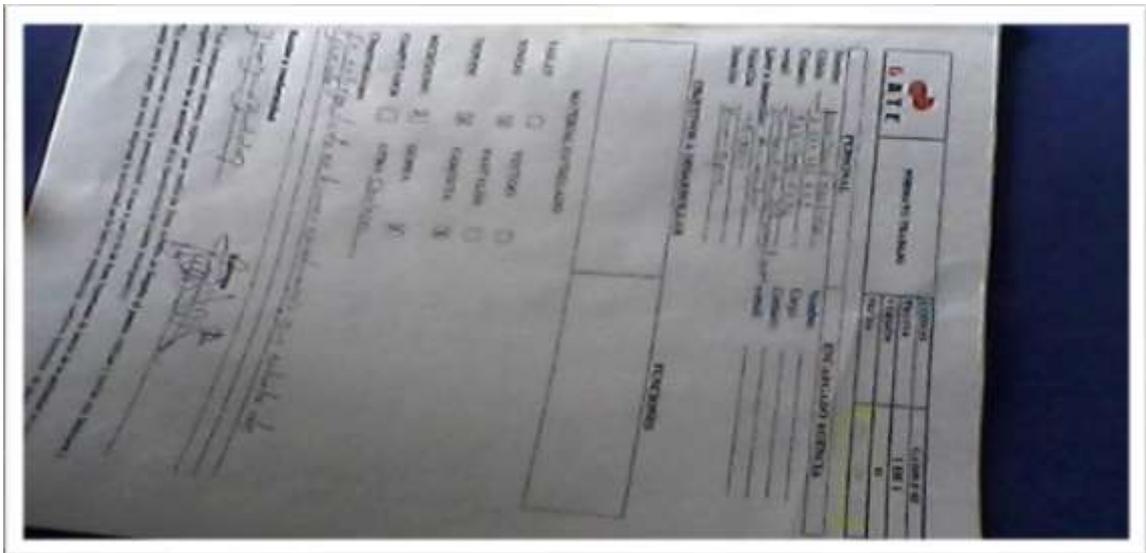
### Lista de tablas

Tabla 1. FODA.....	16
Tabla 2. 5w y 1h Empresa Gate Marketing Group. ....	21
Tabla 3. Marco legal .....	31
Tabla 4. Presupuesto .....	38
Tabla 5.Despliegue de objetivos .....	41
Tabla 6. Caracterización Gestión gerencial .....	46
Tabla 7. Caracterización Gestión comercial. ....	50
Tabla 8. Caracterización Diseño. ....	53
Tabla 9. Caracterización Gestión del servicio de marketing experiencial.....	56
Tabla 10. Caracterización Gestión contable.....	60
Tabla 11. Caracterización Gestión de talento humano.....	63
Tabla 12. Caracterización Compras .....	67
Tabla 13. Caracterización Gestión de la calidad .....	70

## 12. Anexos

### Anexo1. Fotos





Anexo 2. Carta de aceptación pasantía.



**PRISMA BTL AGENCIA PUBLICIDAD SAS**  
Dg 61 B # 26 - 21 0E301  
BOGOTÁ, COLOMBIA  
Teléfono: 3015393988 - 4744646  
Juan.Hoyos@Prismabtl.com

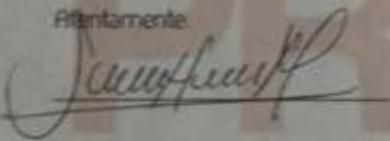
PRISMA BTL AGENCIA DE PUBLICIDAD S.A.S.  
NIT: 900.922.228-3

Dirigido a:  
la dirección de Administración de empresas.

Por medio de la presente, yo Juan Sebastián Hoyos Marín autorizo realizar la pasantía a la estudiante de Administración de empresas de décimo semestre, Zudy Aguanche Pájaro identificada con C.C. 1.045.727.233 de Barranquilla. Quien implementará un plan de mejora para los procesos administrativos en la empresa Prisma BTL S.A.S implementando la herramienta de Kaizen ciclo PHVA, en un tiempo estipulado de cuatro meses.

La estudiante queda a cargo de Juan Sebastián Hoyos Marín, director ejecutivo de la empresa.

La presente se expide a solicitud, a los 13 días de junio de 2017.

Atentamente,  
  
Juan Hoyos M.  
Juan Sebastián Hoyos Marín.  
CEO  
Bogotá, Colombia



Bogotá D.C.

Cordial saludo

Dirigido a:

La dirección de Administración de empresas

Por medio de la presente, yo Juan Sebastián Hoyos Marín autorizo realizar la pasantía a la estudiante de Administración de empresas de décimo semestre, Zudy Aguanche Pájaro identificada con C.C. 1.045.727.233 de Barranquilla. Quien realizará una propuesta para el mejoramiento continuo de los procesos en la empresa PRISMA BTL SAS, ahora Gate Marketing Group SAS a través del ciclo planear, hacer, verificar, actuar (PHVA) durante el tiempo pactado de cuatro meses.

La estudiante queda a cargo de Juan Sebastián Hoyos Marín, director ejecutivo de la empresa.

La presente se expide a solicitud, a los 08 días de agosto de 2017.

Atentamente,

Cordialmente

Juan Hoyos Marín

CEO

juan.hoyos@gatemarketing.co

Diagonal 618 # 26 - 21 Oficina 301 Bogotá - Colombia PBX: 474 46 46

## Anexo3. ENCUESTA PARA EVALUAR SGC SEGÚN NTC ISO 9001-2015

CRITERIOS DE CALIFICACION:					
Nº	NUMERALES	Calificación			
<b>4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN</b>					
<b>4.1 COMPRESION DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO</b>					
1	Se tienen en cuenta las cuestiones externas e internas que son pertinentes para el propósito y dirección estratégica de la organización.				
2	Se lleva a cabo un seguimiento de la información sobre temas externos e internos				
<b>4.2 COMPRESIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS</b>					
3	Se identificaron cuáles son las partes interesadas				
4	Se revisa los requisitos pertinentes con respecto a las partes interesadas				
<b>4.3 DETERMINACION DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD</b>					
5	El alcance del SGC, se ha determinado según: Procesos operativos, productos y servicios, instalaciones físicas, ubicación geográfica				
6	¿El alcance del SGC se ha determinado teniendo en cuenta los problemas externos e internos, las partes interesadas y sus productos y servicios?				
<b>4.4 SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS</b>					
7	Se tienen identificados cuales son los procesos necesarios para el sistema de gestión de la empresa				
8	Se han establecido los criterios para la gestión de los procesos teniendo en cuenta las responsabilidades, procedimientos, medidas de control e indicadores de desempeño necesarios que permitan la efectiva operación y control de los mismos.				
9	Se mantiene y conserva información documentada que permita apoyar la operación de estos procesos.				
<b>SUBTOTAL</b>					
<b>5. LIDERAZGO</b>					
<b>5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO GERENCIAL</b>					
1	Existe responsabilidad y compromiso por parte de la alta dirección				
<b>5.1.2 Enfoque al cliente</b>					
2	La gerencia garantiza que los requisitos de los clientes de determinan y se cumplen.				
3	Se tienen en cuenta las desviaciones y oportunidades de mejora que pueden afectar la conformidad del servicio y la satisfacción del cliente.				
<b>5.2 POLITICA</b>					
<b>5.2.1 ESTABLECIMIENTO DE LA POLITICA</b>					
<b>5.2.2 Comunicación de la política de calidad</b>					

	La empresa cuenta con política de calidad Ha sido comunicada a los empleados y a las partes interesadas							
<b>5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN</b>								
	Se han establecido los perfiles de cargo							
		<b>SUBTOTAL</b>						
<b>6. PLANIFICACION</b>								
<b>6.1 ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES</b>								
1	Se han establecidos los riesgos y oportunidades para que el SGC funcione							
2	La organización ha previsto las acciones necesarias para abordar estos riesgos y oportunidades y los ha integrado en los procesos del sistema.							
<b>6.2 OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACION PARA LOGRARLOS</b>								
3	Cuenta con objetivos de calidad							
4	Se mantiene información sobre lo planeado para la consecución de los objetivos							
<b>6.3 PLANIFICACION DE LOS CAMBIOS</b>								
5	Existe un proceso definido para determinar la necesidad de cambios en el SGC y la gestión de su implementación							
		<b>SUBTOTAL</b>						
<b>7. APOYO-7.1 RECURSOS-7.1.1 Generalidades</b>								
1	La organización ha establecido los recursos necesarios para dar continuidad al mantenimiento y mejora continua de SGC							
<b>7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones</b>								
2	Dispone de métodos eficaces para garantizar la trazabilidad durante el proceso operacional.							
<b>7.2 COMPETENCIA</b>								
3	La organización estableció que las personas que están involucradas en el SGC son competentes en cuestión de una adecuada educación, formación y experiencia, ha adoptado las medidas necesarias para asegurar que puedan adquirir la competencia necesaria							
<b>7.3 TOMA DE CONCIENCIA</b>								
4	Existe una metodología definida para la evaluación de la eficacia							
<b>7.4 COMUNICACIÓN</b>								
5	Se ha establecido un procedimiento para las comuniones							
<b>7.5 INFORMACION DOCUMENTADA</b>								
<b>7.5.1 Generalidades</b>								
6	Se ha establecido la información documentada requerida por la norma y necesaria para la implementación y funcionamiento eficaz del SGC.							
<b>7.5.2 Creación y actualización</b>								

7	Existe una metodología documentada para llevar a cabo la actualización y creación de documentos						
<b>7.5.3 Control de la información documentada</b>							
<b>8. OPERACIÓN</b>							
<b>8.1 PLANIFICACION Y CONTROL OPERACIONAL</b>							
1	Se planifican, implementan y controlan los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de servicios.						
2	La salida de esta planificación es adecuada para las operaciones de la organización.						
3	Se asegura que los procesos contratados externamente estén controlados.						
4	Se revisan las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso.						
<b>8.2 REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>							
<b>8.2.1 Comunicación con el cliente</b>							
5	La comunicación con los clientes incluye información relativa a los productos y servicios.						
6	Se obtiene la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas.						
<b>8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios</b>							
7	La organización se asegura que tiene la capacidad de cumplir los requisitos de los productos y servicios ofrecidos.						
8	La organización revisa los requisitos del cliente antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a este.						
9	Se confirma los requisitos del cliente antes de la aceptación por parte de estos, cuando no se ha proporcionado información documentada al respecto.						
<b>8.3 DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>							
<b>8.3.1 Generalidades</b>							
10	Se establece, implementa y mantiene y controla un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurar la posterior provisión de los servicios.						
11	Se asegura que las entradas y las salidas cumplan los requisitos						
<b>8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo</b>							
12	Se identifican, revisan y controlan los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios						
<b>8.4 CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE</b>							
<b>8.4.1 Generalidades</b>							
13	La organización asegura que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conforme a los requisitos.						
14	Se determina los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente.						
15	Se conserva información documentada de estas actividades						
<b>8.4.2 Tipo y alcance del control</b>							

37	Se definen los controles a aplicar a un proveedor externo y las salidas resultantes.						
<b>8.4.3 Información para los proveedores externos</b>							
41	La organización comunica a los proveedores externos sus requisitos para los procesos, productos y servicios.						
<b>8.5 PRODUCCION Y PROVISION DEL SERVICIO</b>							
<b>8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio</b>							
46	Se implementa la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas.						
47	Dispone de información documentada que defina las características de los productos a producir, servicios a prestar, o las actividades a desempeñar.						
48	Dispone de información documentada que defina los resultados a alcanzar.						
49	Se controla la disponibilidad y el uso de recursos de seguimiento y medición adecuados						
50	Se controla la implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas.						
51	Se controla el uso de la infraestructura y el entorno adecuado para la operación de los procesos.						
52	Se controla la designación de personas competentes.						
53	Se controla la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados.						
54	Se controla la implementación de acciones para prevenir los errores humanos.						
55	Se controla la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.						
<b>8.5.2 Identificación y trazabilidad</b>							
56	La organización utiliza medios apropiados para identificar las salidas de los productos y servicios.						
57	Identifica el estado de las salidas con respecto a los requisitos.						
58	Se conserva información documentada para permitir la trazabilidad.						
<b>8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos</b>							
59	La organización cuida la propiedad de los clientes o proveedores externos mientras esta bajo el control de la organización o siendo utilizada por la misma.						
60	Se Identifica, verifica, protege y salvaguarda la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación en los productos y servicios.						
61	Se informa al cliente o proveedor externo, cuando su propiedad se pierda, deteriora o de algún otro modo se considere inadecuada para el uso y se conserva la información documentada sobre lo ocurrido.						
<b>8.5.4 Preservación</b>							
62	La organización preserva las salidas en la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurar la conformidad con los requisitos.						

<b>8.5.5 Actividades posteriores a la entrega</b>									
63	Se cumplen los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios.								
64	Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega la organización considero los requisitos legales y reglamentarios.								
65	Se consideran las consecuencias potenciales no deseadas asociadas a sus productos y servicios.								
66	Se considera la naturaleza, el uso y la vida útil prevista de sus productos y servicios.								
67	Considera los requisitos del cliente.								
68	Considera la retroalimentación del cliente.								
<b>8.5.6 Control de cambios</b>									
69	La organización revisa y controla los cambios en la producción o la prestación del servicio para asegurar la conformidad con los requisitos.								
70	Se conserva información documentada que describa la revisión de los cambios, las personas que autorizan o cualquier acción que surja de la revisión.								
<b>8.6 LIBERACION DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>									
71	La organización implementa las disposiciones planificadas para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.								
72	Se conserva la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios.								
73	Existe evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.								
74	Existe trazabilidad a las personas que autorizan la liberación.								
<b>8.7 CONTROL DE LAS SALIDAS NO CONFORMES</b>									
75	La organización se asegura que las salidas no conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega.								
76	La organización toma las acciones adecuadas de acuerdo a la naturaleza de la no conformidad y su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios.								
77	Se verifica la conformidad con los requisitos cuando se corrigen las salidas no conformes.								
78	La organización trata las salidas no conformes de una o más maneras								
79	La organización conserva información documentada que describa la no conformidad, las acciones tomadas, las concesiones obtenidas e identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.								
<b>SUBTOTAL</b>									
<b>9. EVALUACION DEL DESEMPEÑO</b>									
<b>9.1 SEGUIMIENTO, MEDICION, ANALISIS Y EVALUACION</b>									
<b>9.1.1 Generalidades</b>									
1	La organización determina que necesita seguimiento y medición.								

2	Determina los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación para asegurar resultados válidos.						
3	Determina cuando se lleva a cabo el seguimiento y la medición.						
4	Determina cuando analizar y evaluar los resultados del seguimiento y medición.						
5	Conserva información documentada como evidencia de los resultados.						
<b>9.1.2 Satisfacción del cliente</b>							
6	La organización realiza seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.						
7	Determina los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar la información.						
<b>9.1.3 Análisis y evaluación</b>							
8	La organización analiza y evalúa los datos y la información que surgen del seguimiento y la medición.						
<b>9.2 AUDITORIA INTERNA</b>							
9	La organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados.						
10	Las auditorías proporcionan información sobre el SGC conforme con los requisitos propios de la organización y los requisitos de la NTC ISO 9001:2015.						
11	La organización planifica, establece, implementa y mantiene uno o varios programas de auditoría.						
<b>9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección</b>							
12	La alta dirección planifica y lleva a cabo la revisión incluyendo consideraciones sobre el estado de las acciones de las revisiones previas.						
13	Considera los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al SGC.						
14	Considera la información sobre el desempeño						
15	Considera los resultados de las auditorías.						
16	Considera el desempeño de los proveedores externos.						
17	Considera la adecuación de los recursos.						
18	Considera la eficiencia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades.						
19	Se considera las oportunidades de mejora.						
<b>9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección</b>							
20	Las salidas de la revisión incluyen decisiones y acciones relacionadas con oportunidades de mejora.						
21	Incluyen cualquier necesidad de cambio en el SGC.						
22	Incluye las necesidades de recursos.						

23	Se conserva información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones.						
<b>SUBTOTAL</b>							
<b>10. MEJORA</b>							
<b>10.1 Generalidades</b>							
1	La organización ha determinado y seleccionado las oportunidades de mejora e implementado las acciones necesarias para cumplir con los requisitos del cliente y mejorar su satisfacción.						
<b>10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCION CORRECTIVA</b>							
2	La organización reacciona ante la no conformidad, toma acciones para controlarla y corregirla.						
<b>10.3 MEJORA CONTINUA</b>							
3	La organización mejora continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del SGC.						
4	Considera los resultados del análisis y evaluación, las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades de mejora.						
<b>SUBTOTAL</b>							

**Fuente:** (NTC ISO 9001)