

Diseño del sistema de gestión de calidad según norma ISO 9001:2015 para la compañía
farmacéutica Globalquimia Ltda. como estrategia de mejoramiento de la calidad

Camargo Patiño Yadira
Guerrero González Ana María
Mercado Beltrán Gina Paola

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ingeniería
Especialización Gerencia de la Calidad

Bogotá, D.C

2019

Diseño del sistema de gestión de calidad según norma ISO 9001:2015 para la compañía
farmacéutica Globalquimia Ltda. como estrategia de mejoramiento de la calidad

Camargo Patiño Yadira

Guerrero González Ana María

Mercado Beltrán Gina Paola

Director

Camacho Camacho Hernando

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

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ingeniería

Especialización Gerencia de la Calidad

Bogotá, D.C

2019

Agradecimientos

Agradecemos principalmente a Dios, por habernos permitido culminar esta meta, a nuestros familiares por su tiempo y comprensión incondicional y a todos los que de una u otra forma hicieron parte de este proyecto.

Así mismo agradecemos al señor Hernando Rubiano por la valiosa oportunidad de realizar este trabajo para la empresa Globalquimia Ltda. por guiarnos y asesorarnos en la elaboración de este proyecto.

Resumen

El presente trabajo de investigación plantea el diseño de un Sistema de Gestión de Calidad para la compañía farmacéutica Globalquimia Ltda. según la norma ISO 9001:2015 como apuesta para el fortalecimiento de la gestión empresarial. La implementación adecuada del modelo pretende generar importantes ventajas en cualquier organización, enfocado en la aplicación de la cultura de la calidad de todos los procesos establecidos en ella, brindando productos y servicios que cumplan con los requisitos, necesidades y expectativas de todas las partes interesadas. Esta propuesta de mejoramiento contribuyó a la organización en cuanto le permitió ampliar sus horizontes competitivos, incorporando aspectos de prevención del riesgo, enfoque a procesos y la estructuración del mejoramiento basado en el ciclo Planificar- Hacer-Verificar-Actuar (PHVA); de igual manera, promueve a mantener relaciones gana – gana con sus clientes y proveedores, generando valor y confianza en los productos y servicios que oferta.

Palabras clave: Sistema de gestión, Calidad, PHVA, mejoramiento.

Tabla de Contenido

Introducción	11
1. Identificación del problema.....	12
1.1 Antecedentes del problema	12
1.1.1 Antecedentes normativos.....	12
1.1.2 Antecedentes de la organización.	14
1.1.3 Cobertura de la compañía Globalquimia Ltda.....	15
1.2 Descripción del problema.....	16
1.3 Formulación del problema	17
1.3.1 Estado inicial.	17
1.3.2 Estado final.	18
2. Objetivos	20
2.1 Objetivo general	20
2.2 Objetivos específicos.....	20
3. Justificación.....	21
4. Marco de referencia.....	22
4.1 Norma NTC ISO 9001: 2015	22
4.2 Enfoque a procesos.....	22
4.3 Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar.....	23
5. Marco metodológico.....	25

5.1 Tipo de estudio	25
5.2 Método de investigación	25
5.3 Fuentes de información	25
5.3.1 Fuentes primarias.....	25
5.3.2 Fuentes secundarias.....	25
5.4 Tratamiento de la información	26
6. Diseño y gestión de procesos	27
6.1 Mapa de procesos	27
6.2 Caracterización de procesos	27
7. Neuromarketing.....	29
7.1 Marketing en Globalquimia	29
7.2 Identificación de las Ps de la compañía	31
7.3 Filosofía del marketing.....	33
7.3.1 Filosofía de la administración del marketing.	33
7.3.2 Filosofía en competencia para administrar el marketing.....	35
8. Excelencia directiva	36
8.1 Modelo EFQM de excelencia.....	36
8.2 Autoevaluación modelo EFQM	38
8.2.1 Planificación de la autoevaluación.	38
8.2.2 Resultados obtenidos.....	39

9. Responsabilidad social empresarial	49
9.1 Materias fundamentales de la responsabilidad social..	49
9.1.1 Gobernanza de la organización.....	50
9.1.2 Derechos humanos.....	51
9.1.3 Prácticas laborales.	51
9.1.4 Medio ambiente.	51
9.1.5 Prácticas justas de operación.	52
9.1.6 Asuntos de consumidores.	52
9.1.7 Participación activa y desarrollo de la comunidad.	53
9.2 La responsabilidad social empresarial y Globalquimia.....	53
10. Verificación estratégica de la calidad.....	56
10.1 Tipos de auditorías.....	57
10.2 Gestión del programa de auditorias.....	58
11. Calidad, competitividad e innovación.....	60
11.1 Modelo Canvas.....	60
12. Seguimiento y medición de la calidad.....	61
12.1 Misión.....	61
12.2 Visión.....	62
12.3 Política de calidad.....	62
12.4 Objetivos de calidad.....	62
12.5 Organigrama Globalquimia Ltda.....	63

12.6 Indicadores Globalquimia Ltda.	64
13. Mejora continua.....	67
13.1 La organización y la mejora continua	67
13.1.1 Ciclo PHVA.....	68
13.1.2 Diagrama de árbol.....	71
13.1.3 Cinco porques.....	72
14. Integración de la calidad	73
14.1 Matriz DOFA	73
14.2 Matriz de Estrategias	76
14.3 Política de Gestión Integral	78
14.4 Objetivos de gestión integral.....	78
14.5 Integración de los sistemas de gestión (ISO 9001 - ISO 14001 – ISO 45001).....	79
15. Conclusiones	83
16. Recomendaciones.....	85
Referencias	86
Anexos.....	89
Anexo 1. Caracterizaciones Globalquimia.....	89
Anexo 2. Diagnóstico EFQM Globalquimia Ltda.	96
Anexo 3. Formatos de Auditoria.....	97
Anexo 4. Modelo CANVAS.....	102
Anexo 5. Integración de los Sistemas de Gestión	103

Lista de figuras

Figura 1. Representación problemática del sistema de gestión de Globalquimia Ltda.	19
Figura 2. Representación esquemática de los elementos de un proceso.	23
Figura 3. Representación estructura ISO 9001:2015 con el ciclo PHVA..	24
Figura 4. Mapa de procesos Globalquimia Ltda.....	28
Figura 5. Modelo EFQM.	36
Figura 6. Valores de la excelencia.....	37
Figura 7. Esquema REDER.....	37
Figura 8. Medida criterio 1 liderazgo y sus subcriterios.	42
Figura 9. Medida criterio 2 estrategias y sus subcriterios.	42
Figura 10. Medida criterio 3 personas y sus subcriterios.	43
Figura 11. Medida criterio 4 alianzas y recursos y sus subcriterios.	43
Figura 12. Medida criterio 5 procesos, productos y servicio y sus subcriterios.....	44
Figura 13. Medida criterio 6 resultados en los clientes y sus subcriterios.	44
Figura 14. Medida criterio 7 resultados en las personas y sus subcriterios.....	45
Figura 15. Medida criterio 8 resultados en la sociedad y sus subcriterios.	45
Figura 16. Medida criterio 9 resultados clave y sus subcriterios.....	46
Figura 17. Medida por criterio.....	46
Figura 18. Organigrama Globalquimia Ltda.	63
Figura 19. Diagrama de árbol necesidad de diseño del SGC en Globalquimia Ltda.	71
Figura 20. Aplicación del ciclo de mejora continua al proceso de integración de SG.....	81
Figura 21. Nivel de madurez del sistema de gestión de Globalquimia Ltda.....	82

Lista de tablas

Tabla 1. Cronograma de implementación Modelo EFQM.....	39
Tabla 2 .Evaluación modelo EFQM.....	39
Tabla 3. Actividades y Compromisos Responsabilidad social empresarial	54
Tabla 4. Indicadores de Gestión de procesos Globalquimia Ltda.	64
Tabla 5. Cinco porque y la mejora continua en Globalquimia Ltda.....	72
Tabla 6. Matriz DOFA de Globalquimia Ltda.	74
Tabla 7. Requisitos comunes – Información documentada.....	79
Tabla 8. Requisitos comunes - Comunicación	80

Introducción

En un mundo en el cual las distancias son cada vez más cortas, las comunicaciones más eficientes y las profesiones más competitivas, se hace indispensable en las empresas desarrollar habilidades organizacionales que le permitan ser más eficientes a la hora de programar y reorganizar actividades, tomar decisiones, asignar recursos y mantener la dirección y el control de esta.

Bajo esta premisa, el diseño y la implementación de un Sistema de calidad constituye el camino a la calidad total, tal como lo expresa ICONTEC, (2015) donde satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas, debe ser el principal pilar de sus decisiones estratégicas, así como proporcionar productos y/o servicios que se ajusten y cumplan los requisitos del cliente, los legales y los reglamentarios (pp.i).

Razón por la cual, en el presente documento, realizado como requisito de grado en la especialización de Gerencia de la Calidad se plasma la propuesta de diseño del Sistema de Gestión de Calidad según norma ISO 9001:2015 como estrategia de mejoramiento de la calidad, para la compañía farmacéutica Globalquimia Ltda., empresa dedicada a la comercialización de materias primas e insumos que brindan soluciones de vida para la elaboración de medicamentos y cosméticos, y que gracias a su razón de ser, tiene en su filosofía corporativa los conceptos de calidad y mejora continua y ahora que se encuentra en una importante etapa de crecimiento, requiere trabajar en la optimización de sus procesos y actividades en general.

1. Identificación del problema

1.1 Antecedentes del problema

1.1.1 Antecedentes normativos.

En los años 1980 la calidad dejó de limitarse únicamente al producto, esta empezó también a centrarse en todo el proceso productivo. Durante la etapa de producción, al producto se le realizan una serie de controles para así obtener al final del proceso un producto conforme y garantizar la calidad de este al cliente.

Al iniciar los años 2000, se dio otro paso importante en la calidad, ya que como se mencionó anteriormente, enfocaba sus esfuerzos únicamente en la producción. La calidad, tal como lo describe Terán, (2014) pasa a ser administrada bajo un sistema de gestión, el cual será el responsable de hacer seguimiento y mejoramiento en todas las etapas de producción de los productos y los servicios suministrados por una organización. Este modelo de sistema de gestión permite garantizar la conformidad no solo de los productos, incluye los servicios, y se habla también de la satisfacción de expectativas y necesidades del cliente (pp. 3-4).

Con la creación de las normas ISO 9001 como estándar de sistema de gestión de calidad internacional, SGC, serie de normas que les permite a las organizaciones mejorar sus prácticas de gestión incluyendo elementos tales como la mejora continua, la gestión de procesos, el liderazgo, la satisfacción del cliente entre otros.

El estándar ISO 9001 proporciona directrices a las organizaciones para que puedan cumplir con los requisitos y expectativas de los clientes, fomentar actividades para promover relaciones mutuamente beneficiosas entre las empresas y sus proveedores (Gotzamani, 2005). Para cumplir con estas tareas, la norma fomenta el uso de la información para respaldar la toma de decisiones eficiente.

Sampaio et al., (2009) describe como los estudios realizados en países desarrollados informan que la certificación de ISO 9001 ha contribuido a una impresionante variedad de beneficios, entre los cuales incluye mejoras en la confianza y lealtad del cliente, participación en el mercado, calidad del producto, rendimiento del proceso, imagen corporativa, planificación, ventas, relaciones con proveedores, entregas a tiempo, y no conformidades y plazos de entrega reducidos (p.38).

La primera versión de la norma ISO 9001 fue publicada en el año 1987, se basaba en ocho principios de Gestión de la Calidad y su implementación por diferentes organizaciones alrededor del mundo, inició la optimización de procesos productivos y, por consiguiente, más eficientes de acuerdo con lo mencionado por Sam Ho, (2015).

El mismo autor Sam Ho, (2015) narra como la siguiente versión fue publicada en 1994, en esta oportunidad su aplicación se limitó a empresas fabricantes a gran escala. La versión publicada en el año 2000 incurrió cambios importantes, pasó a ser una norma de gestión de la calidad y no de control de calidad únicamente, se introducen conceptos como enfoque de procesos y la gestión de estos, documentándolos a medida que sean necesarios. Posteriormente en 2008 la norma se actualiza y se enfoca en identificar al cliente y definir sus necesidades. Certificarse en esta norma le permite a cualquier organización tener una mejor imagen frente al cliente y sus competidores, ser poseedor de esta certificación da confiabilidad al consumidor de la calidad de los productos y/o servicios que ofrece, como lo resalta Sam Ho, (2015).

En el 2015, se dieron varios cambios importantes en la administración de la calidad. Icontec (2015) resalta la inclusión del concepto de las partes interesadas, como entidades que influyen y participan en todo el ecosistema de la organización. El Sistema de Gestión de la calidad debe operar bajo la responsabilidad de la alta dirección e incluir la gestión de todos los procesos de la organización. Además, es necesario identificar los riesgos y oportunidades analizando los

desafíos, el contexto y las partes interesadas de la organización, como conceptos claves para el funcionamiento y mejoramiento continuo de la misma (pp. i-v).

Por último, en el 2015 la norma se centra en la prevención y en la innovación, ya que proporciona mayor grado de libertad a las organizaciones en cuanto a la adaptación del sistema de gestión de calidad (Sam Ho, 2015).

En conclusión, a través de la adopción de este sistema de gestión las organizaciones podrán mejorar su eficiencia y rentabilidad. Y como lo resalta Wilcock et al., (2017), esta norma está diseñada para ser aplicable a organizaciones en cualquier sector industrial, ya sean empresas privadas o públicas y en cualquier país que desee adoptarla para la mejora de su organización.

1.1.2 Antecedentes de la organización.

Desde siempre, el ser humano ha buscado una explicación a la enfermedad y la solución a esta. La historia de la humanidad remonta al uso de pócimas en su mayoría provenían de preparaciones a partir de plantas, así como el poder de conjuros y la influencia de los Dioses. Fue gracias a la investigativa y el espíritu científico de Paracelso quien empleó sustancias inorgánicas para la elaboración de los primeros remedios o medicamentos. Pasaron los años y solo hasta el siglo XIX se descubrieron los ácidos orgánicos precursores de materias primas para la elaboración de medicamentos, como se describe en la Revista de Medicina Junta, (2003), constituyéndose esto en un salto gigantesco en la evolución de la industria farmacéutica.

En el proceso productivo de la industria farmacéutica y cosmética, las materias primas constituyen un elemento fundamental para el éxito del producto que se desea elaborar y los resultados que se deben esperar. La evolución del mercado de materias primas ha llegado a niveles muy altos de investigación, desarrollo e innovación, contando a nivel mundial con fabricantes líderes en ciencia, tecnología y altos estándares de calidad, que comercializan materias primas y brindan soluciones de vida para la elaboración de medicamentos y cosméticos.

1.1.3 Cobertura de la compañía Globalquimia Ltda.

De acuerdo con lo establecido en la página web de la compañía farmacéutica Globalquimia Ltda. su portafolio de productos incluye:

- Cápsulas duras de gelatina y celulosa: utilizadas como materia prima de formulaciones, con un amplio rango de propiedades, que incluyen sólidos secos y soluciones no acuosas. Sus principales proveedores de cápsulas son Shaoxing Zhongya Capsule Ind. Y Top Health Capsule Co., Ltd.
- Cápsulas de celulosa: utilizadas para el encapsulado de formulaciones con alta higroscopicidad.
- Equipos de producción y acondicionamiento: tableteadoras monopunzónicas y rotativas, encapsuladores manuales, semiautomáticas y automáticas, sistema de recubrimiento, molienda y mezclado de polvos, sistemas de granulado y secado, entre otros.
- Equipos analíticos para Control de Calidad: suministra equipos analíticos de reconocidas casas fabricantes, incluyendo el respectivo servicio posventa.
- Estándares de Referencia y sus publicaciones: utilizados para contribuir a asegurar la identidad, potencia, calidad y pureza de medicamentos y alimentos, se proveen para la realización de valoraciones y pruebas.
- Materias primas farmacéuticas: ofrecen un amplio portafolio de principios activos y excipientes de uso humano y veterinario, en asocio con compañías fabricantes certificadas en BPM.
- Consumibles para laboratorio: suministran una amplia gama de consumibles y repuestos para suplir las necesidades de análisis en sus múltiples aspectos.
- Absorbentes de humedad: con el fin de mantener la estabilidad, color, frescura, sabor, olor, y cualquier característica que constituya un desafío a la integridad de materias primas y producto terminado cuando es sometido a condiciones agresivas de humedad, oxígeno o productos volátiles.

- Liners de inducción y presión: proporcionan películas para uso farmacéutico, alimentos, agricultura, herbicidas, fungicidas y agroquímicos para envases PVC y PET. (<http://globalquimia.com.co>).

En Globalquimia cuentan además con profesionales que brindan asesoría permanente y personalizada a cada uno de sus clientes. Esta asesoría es de carácter técnico y comercial para brindar apoyo en el desarrollo de proyectos.

En cuanto al servicio al cliente se procura siempre mantener al día las órdenes de compra, realizar seguimiento al estado de los pedidos, gestionar quejas, reclamos y sugerencias y atender a sus clientes de manera oportuna y efectiva.

En general, sus clientes son empresas vinculadas a las actividades del sector farmacéutico tanto de origen nacional como multinacionales como los son Laboratorios Funat, Lafrancol, Legrand, Mineral, Nutrabiocics, Escandinavia Farma, Laboratorios Chalver, entre otros. Empresas de reconocida trayectoria que necesariamente para ejercer su actividad deben contar con certificación de Buenas Prácticas de Manufactura otorgada por el INVIMA y/o ICA, las cuales entre sus lineamientos las condicionan a contratar con proveedores aprobados para los insumos que tienen incidencia directa con la calidad del producto, como es el caso de los materiales que comercializa Globalquimia Ltda.

1.2 Descripción del problema

La innovación científica de la mano de la calidad ha sido la piedra angular en los avances generados y la amplia gama de materias primas de las que se disponen actualmente, provenientes de países desarrollados que suplen las necesidades de países como Colombia donde actualmente se abastece gracias a la importación y comercialización de estas. Dadas las necesidades del mercado nacional, y con el fin de contribuir al desarrollo de la industria colombiana a través de la distribución y/o comercialización de materias primas esenciales para la elaboración de productos

farmacéuticos y cosméticos con los mejores estándares de calidad el Químico Farmacéutico Hernando Rubiano crea en el año 2006 la empresa Globalquimia Ltda.

El sistema de calidad de la empresa se encuentra en desarrollo, bajo los lineamientos de la norma ISO 9001:2015. No se encuentra certificado, pero cuenta con procedimientos, instructivos, formatos y documentación que permiten realizar seguimiento a sus actividades principales bajo el cumplimiento de los requisitos de la normativa vigente para las materias primas que importan, comercializan y distribuyen.

1.3 Formulación del problema

Globalquimia Ltda. tiene como objetivo convertirse en una empresa competitiva, líder en la comercialización de productos de uso farmacéutico y químico, y sabe que para lograrlo necesita de mejoras continuas dentro de la organización, que le permita ofrecer productos y/o servicios suficientemente eficaces para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes; para esto se requiere la adopción de un Sistema de Gestión de Calidad certificado que le permita tener procesos estructurados que estén a la vanguardia del mercado, tampoco cuenta con un sistema de administración que clasifique sus actividades dentro de cada departamento. Los procesos serán beneficiados si la calidad se aplica en todos los niveles jerárquicos de la empresa. ¿El diseño de un Sistema de Gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 le permitirá a Globalquimia Ltda. la optimización de los procesos y así mismo lograr la mejora continua de cada uno de sus productos y/o servicios con la más alta calidad?

1.3.1 Estado inicial.

- El funcionamiento de la Organización se encuentra representado en los diferentes procesos, pero no se encuentra identificada la gestión que debe realizar cada uno.

- No se cuenta con indicadores de gestión que permitan evaluar la eficacia y la eficiencia de alguno de los procesos.
- No se encuentra claramente definidas las responsabilidades del sistema de gestión de la Calidad en la organización.

1.3.2 Estado final.

- Implementación del sistema de gestión de calidad bajo los lineamientos de la norma ISO 9001:2015
- Enfoque basado en el cliente, los riesgos y el mejoramiento continuo.
- Procesos y actividades estandarizadas.
- Definición de responsabilidades.

Se pudo identificar la problemática, haciendo uso del árbol de problema, el cual se presenta a continuación:

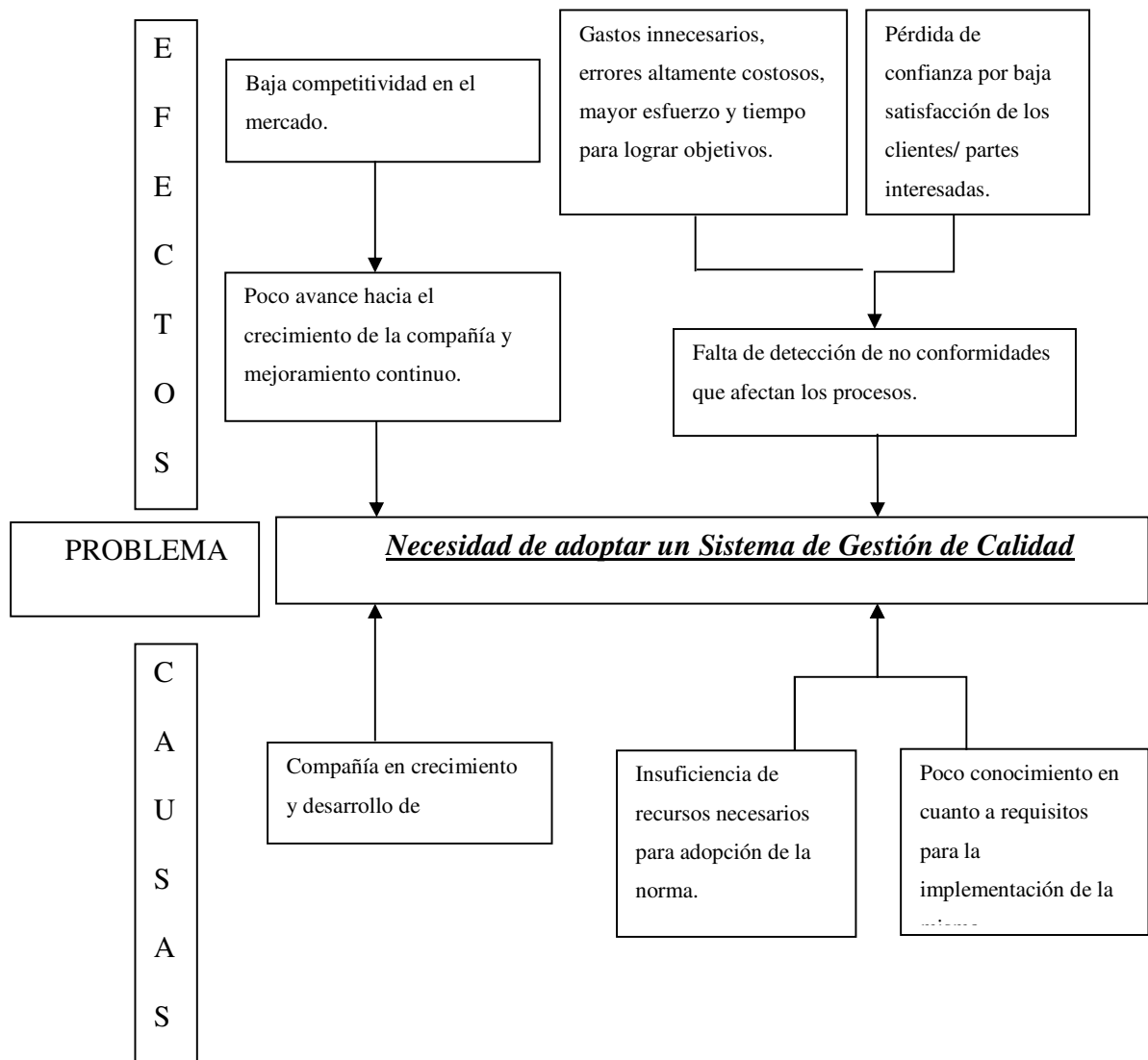


Figura 1. Representación problemática del sistema de gestión de Globalquimia Ltda.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

- Diseñar el Sistema de Gestión de Calidad según norma ISO 9001:2015 para la compañía farmacéutica Globalquimia Ltda. como estrategia de mejoramiento de la calidad.

2.2 Objetivos específicos

- Identificar y validar la información de los diferentes procesos realizados por la compañía farmacéutica Globalquimia Ltda. bajo los lineamientos de la NTC ISO 9001:2015.
- Realizar el diseño del Sistema de Gestión de calidad de la compañía Globalquimia Ltda. para la implementación de la norma NTC ISO 9001:2015 con el fin de lograr el cumplimiento de los requisitos exigidos por la misma.

3. Justificación

El mercado en el cual se mueve Globalquimia Ltda. es la industria farmacéutica, industria que es regulada por entidades como INVIMA y/o ICA, las cuales certifican bajo Buenas Prácticas de Manufactura a todos los laboratorios fabricantes de productos farmacéuticos de uso humano y veterinario respectivamente para poder ejercer su actividad. La normativa de BPM en sus lineamientos establece que un proveedor debe ser evaluado y auditado para ser incluido en el Listado Maestro de proveedores aprobados. La evaluación incluye el historial técnico y financiero del proveedor y la certificación de la naturaleza de los materiales que suministra. La auditoría incluye la revisión del cumplimiento de los estándares de BPM (Min. Salud, 2016).

Estructurar el Sistema de Calidad en una empresa que ya tiene un recorrido de veinte años en la industria farmacéutica y que además se ha caracterizado con sus clientes en brindar apoyo, asesoría técnica y comercial y atender sus órdenes de compra y solicitudes de manera oportuna y efectiva, la convertiría en una empresa con altas oportunidades de ampliar sus clientes y posibilidades de negocio. Por otra parte, implementar un sistema de calidad enfocado en la norma ISO 9001:2015 tiene importantes ventajas en cualquier organización que desee emprender este camino. La norma se enfoca en la implementación con calidad de todos los procesos que se realicen al interior de la organización, no solo se limita a querer brindar un producto con calidad.

Ampliar sus horizontes incorporando el pensamiento basado en riesgos y la planeación estratégica la llevará a mantener relaciones gana – gana con sus clientes y con sus proveedores, generando valor y confianza en los productos y/o servicios que oferta Globalquimia. En resumen, la implementación de la norma ISO 9001:2015 en Globalquimia debe conducir a entregar productos y/o servicios que excedan las expectativas de los clientes y partes interesadas, y que la fortalezcan como empresa líder del sector.

4. Marco de referencia

4.1 Norma NTC ISO 9001: 2015

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

Se han identificado siete principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la empresa hacia una mejora en el desempeño. Los principios de la gestión de la calidad descritos en ICONTEC, (2015) son: “Enfoque al cliente, Liderazgo, Compromiso de las personas, Enfoque a procesos, Mejora, Toma de decisiones basada en la evidencia y Gestión de las relaciones” (p.ii).

4.2 Enfoque a procesos

El enfoque a procesos, tal como lo describe ICONTEC (2015):

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente. (p.ii).

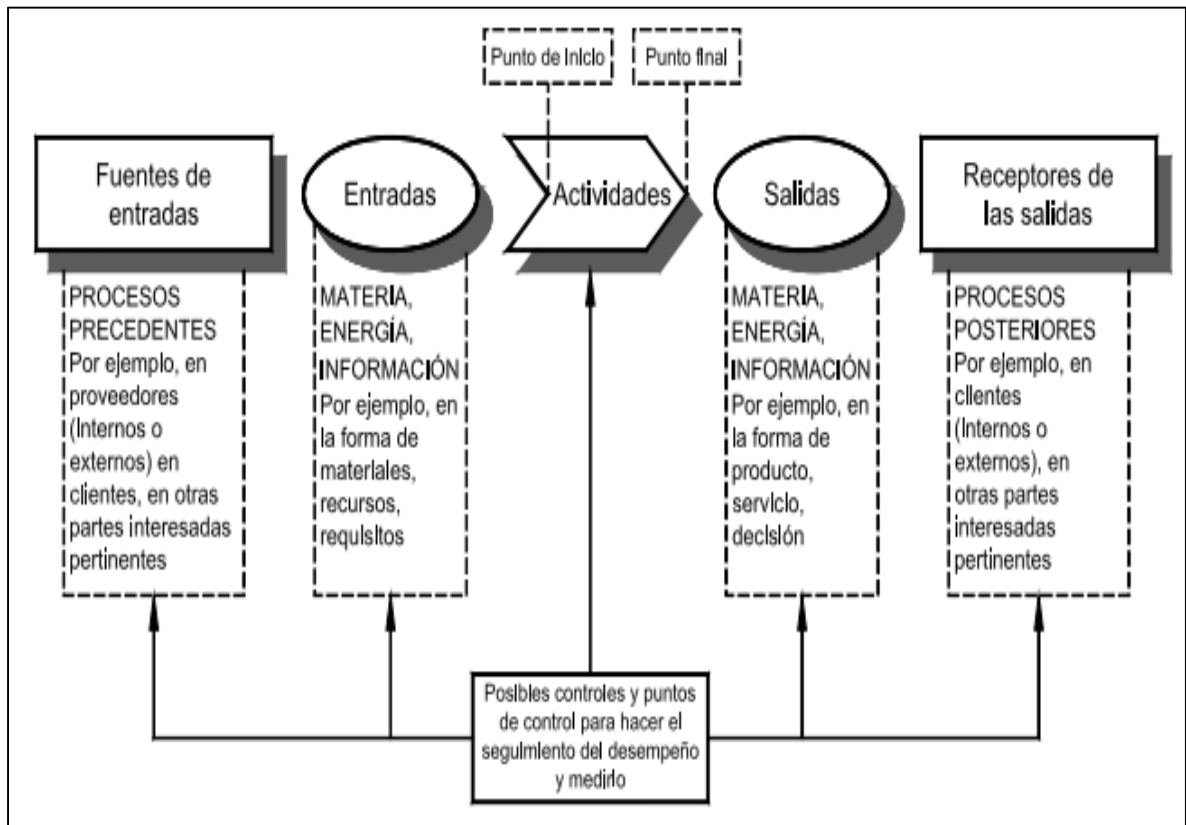


Figura 2. Representación esquemática de los elementos de un proceso. ICONTEC (2015).

4.3 Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar

De acuerdo con lo descrito en ICONTEC, (2015). “El ciclo PHVA puede aplicarse a todos los procesos y al sistema de gestión de la calidad como un todo” (p.iii).

La Figura 3 ilustra cómo los Capítulos 4 al 10 de la norma ISO 9001:2015 se relacionan con respecto al ciclo PHVA:

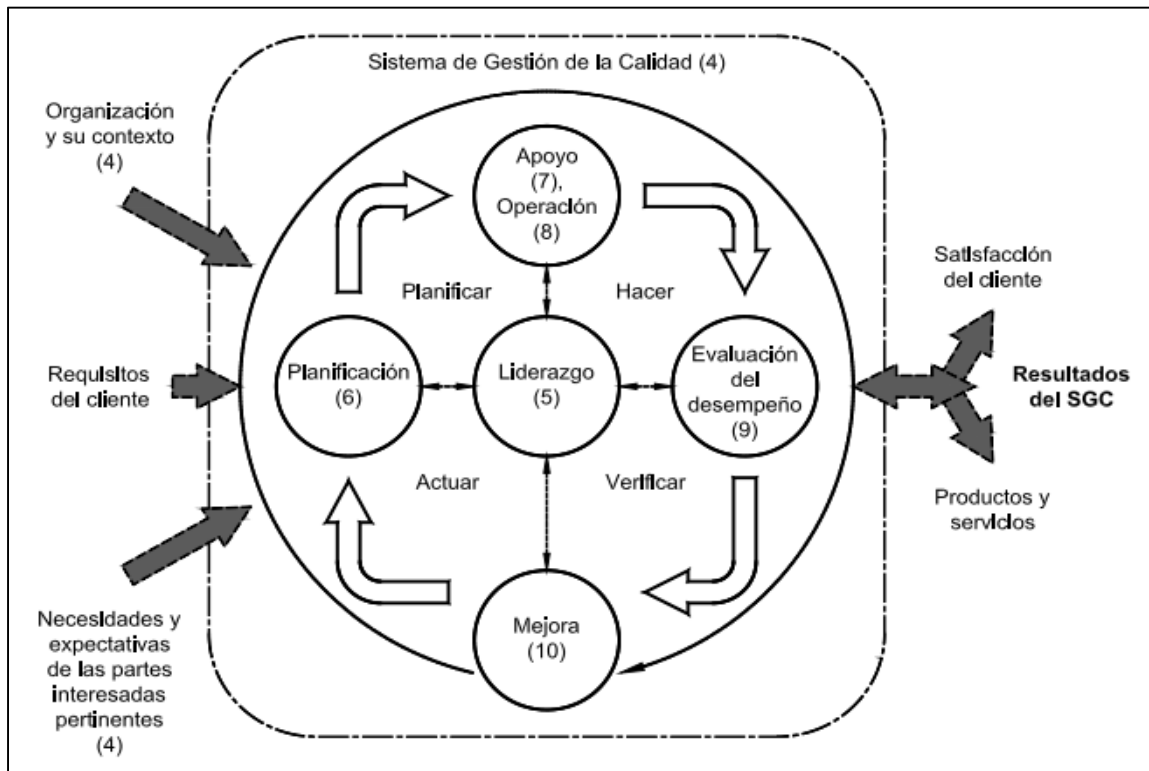


Figura 3. Representación estructura ISO 9001:2015 con el ciclo PHVA. ICONTEC (2015).

Pero para aplicar el ciclo PHVA es necesario conocer que significa, que incluye y a que dirigirse en cada uno de sus elementos. De acuerdo con lo definido por ICONTEC (2015) tenemos:

El planear significa “establecer los objetivos del proceso y los recursos necesarios que garanticen el cumplimiento de los requisitos del cliente, que esté acorde con las políticas de la organización” (p.iv).

Una vez se tiene planeado, se debe implementar, es decir hacer.

El Verificar incluye “realizar seguimiento a las actividades planificadas, e informar sobre los resultados” (p.iv) y finalmente cuando se habla de actuar indica “tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario”. (p.iv).

5. Marco metodológico

5.1 Tipo de estudio

El estudio que se llevará a cabo para realizar este diseño en la organización será de tipo descriptivo y aplicativo. La información solicitada para este caso se obtendrá por medio de entrevistas al personal y estricto seguimiento a los procesos de la organización. Esto permitirá identificar la situación actual en la que se encuentra la misma con respecto al cumplimiento de los requisitos de la norma NTC ISO 9001 versión 2015.

5.2 Método de investigación

El método de estudio será de tipo deductivo, puesto que partirá de las necesidades establecidas por todas las partes interesadas vs los requisitos de la norma NTC ISO 9001 versión 2015, identificando debilidades y fortalezas de la organización para luego proponer estrategias y planes de acción que permitan el desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad para la compañía farmacéutica Globalquimia Ltda. (Lerma, 2002)

5.3 Fuentes de información

5.3.1 Fuentes primarias.

Esta información se obtendrá mediante el estricto seguimiento a todos los procesos de la organización en conjunto con entrevistas realizadas al personal por medio de encuestas que permitirán conocer la situación actual de la compañía farmacéutica Globalquimia Ltda. de acuerdo con los requisitos exigidos por la Norma NTC ISO 9001:2015, esta encuesta será realizada al personal encargado de cada área con la participación y compromiso de la alta dirección.

5.3.2 Fuentes secundarias.

La Norma ISO 9001 versión 2015 y la Norma Técnica Colombiana NTC 1486 (séptima actualización) sobre documentación, presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de

investigación, información suministrada a través de Internet, especialmente la página web www.icontec.org, textos de teorías administrativas y el texto guía de Metodología de la Investigación de Carlos Méndez, cuarta edición; serán las fuentes secundarias utilizadas para crear una propuesta de diseño del Sistema de Gestión de la Calidad para la compañía farmacéutica Globalquimia Ltda.

5.4 Tratamiento de la información

En cada una de las áreas de la empresa será entrevistado personal previamente seleccionado. Una vez obtenida la información se procederá a realizar un diagnóstico, con base en el cual se desarrollará un plan de acción estratégico para la implementación del sistema de gestión de la calidad de acuerdo con la norma NTC ISO 9001:2015.

6. Diseño y gestión de procesos

6.1 Mapa de procesos

Es la representación gráfica de todos los procesos que componen a una organización, mostrando la relación entre ellos y sus relaciones con el exterior. A su vez, estos se pueden organizar en Macroprocesos en función de las macro actividades llevadas a cabo dentro de la empresa. Una empresa que pretenda un sistema sólido y bien orientado hacia sus objetivos estratégicos y sus resultados clave, requiere de una perspectiva global y transversal que sólo puede darse mediante una visión de procesos.

6.2 Caracterización de procesos

La elaboración de la Caracterización de Procesos comprende el planteamiento de una serie de preguntas que conducen a identificar condiciones y/o elementos que hacen parte del proceso, como lo son las siguientes: ¿quién lo hace?, ¿Para quién o quienes se hace?, ¿Por qué se hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Cuándo se hace?, ¿Qué se requiere para hacerlo?

La NTC 5906 no establece de manera explícita qué procesos o de qué tipo deben estar identificados, pero los procesos se pueden identificar como:

- Procesos Gerenciales/Directivos/Estratégicos
- Procesos Misionales/Operacionales/Realización
- Procesos de Apoyo/Soporte
- Procesos de Evaluación/Seguimiento y Medición.

Como primer acercamiento a la implementación de la norma ISO 9001:2015, en la siguiente figura se puede evidenciar la propuesta del mapa de procesos para la compañía Globalquimia Ltda., y la caracterización de sus procesos en el Anexo 1.

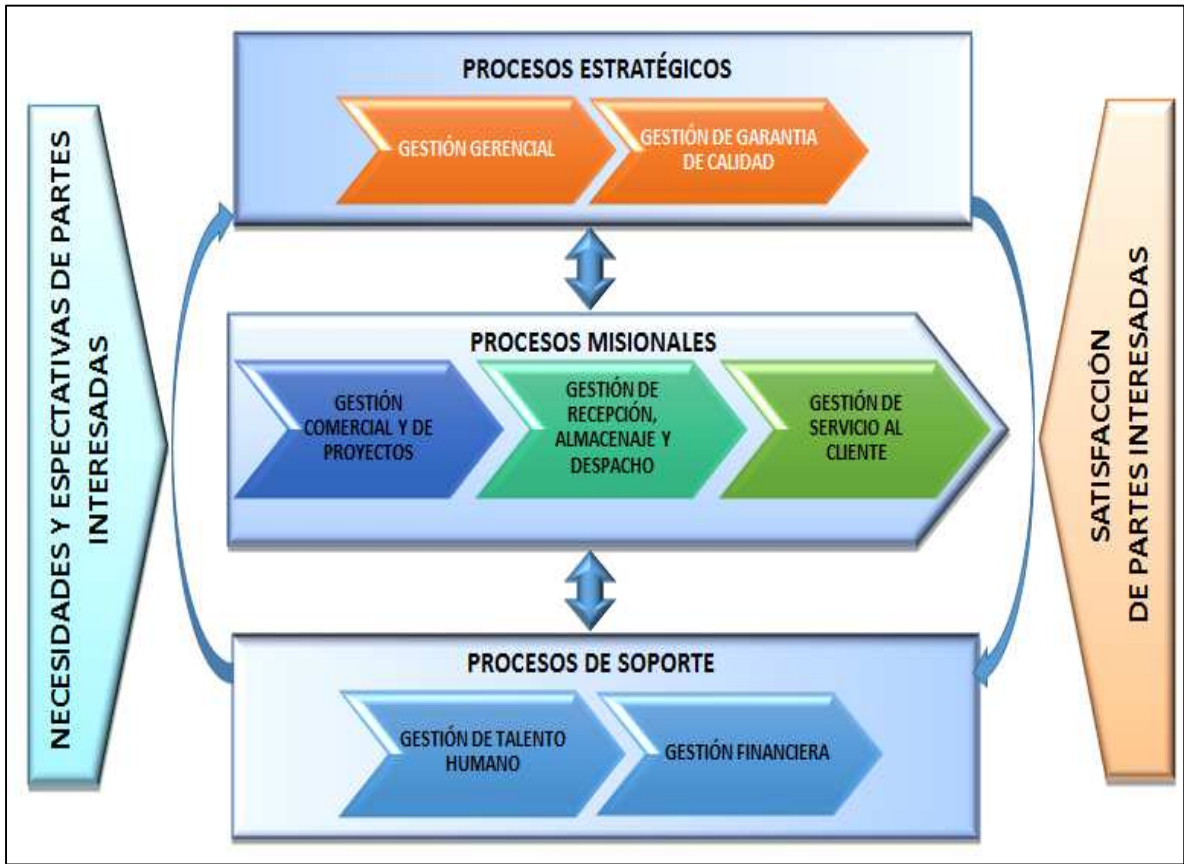


Figura 4. Mapa de procesos Globalquimia Ltda.

7. Neuromarketing

7.1 Marketing en Globalquimia

Las características del consumidor de Globalquimia, lo catalogan como cliente muy exigente, la industria farmacéutica es regulada por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA y/o el Instituto Colombiano Agropecuario ICA, las cuales certifican bajo Buenas Prácticas de Manufactura BPM a todos los laboratorios fabricantes de productos farmacéuticos de uso humano y veterinario respectivamente para poder ejercer su actividad.

La normativa de BPM en sus lineamientos establece que un proveedor debe ser evaluado y auditado para ser incluido en el Listado Maestro de proveedores aprobados, la evaluación incluye el historial técnico y financiero del proveedor y la certificación de la naturaleza de los materiales que suministra. En Globalquimia además de dar satisfacción a estos requisitos de sus clientes, para fidelizarlos, se enfocan en ofrecer servicios y productos de calidad, a buen precio y realizar las entregas a tiempo de acuerdo con la solicitud de su cliente. Actualmente se encuentran incluyendo un cuarto factor que es el servicio posventa, siempre buscando suplir los requerimientos y necesidades de sus clientes.

En el mercado colombiano Globalquimia cuenta con pocos competidores en cuanto al suministro de cápsulas, en cambio, para el mercado de los demás productos de su portafolio cuentan con una amplia variedad de competidores tanto a nivel nacional e internacional. Por otra parte, sus clientes son empresas grandes, medianas, pequeñas, nacionales y multinacionales. A pesar de no ser una compañía certificada, un cliente puede estar muy fidelizado, todos mueven sus decisiones teniendo en cuenta el precio; sin embargo, al hacer negociaciones estos pueden cambiar de proveedor si los costos por unidad son superiores en comparación con otros proveedores del mercado, como puede ocurrir en el caso de las cápsulas. En general el

consumidor se encuentra conectado a las emociones, a la negociación, a buscar lo más económico, pero de excelente calidad y servicio posventa.

Para Globalquimia siempre ha sido una necesidad la fidelización de sus clientes, conscientes de las exigencias del mercado farmacéutico, siempre están prestos a realizar un contacto personalizado. Se ha identificado que otros competidores de su portafolio no cuentan con servicio posventa, generando malestar y la búsqueda de futuras negociaciones con Globalquimia.

Para Globalquimia las personas son lo más importante, son su razón de ser para impulsar y dar a conocer sus productos y servicios, por eso busca apoyar a cada uno de sus clientes, mantener vínculos y buenas relaciones le ha permitido ganar nuevos clientes y materializar muchos proyectos dentro de su trayectoria.

Cuando Globalquimia inició su proyecto empresarial hace 20 años el contacto con los clientes era más directo, en cuanto a buscar reuniones o espacio donde dar a conocer su empresa, por medio de llamadas, fax, referencias, voz a voz y mensajes de correo electrónico. Siempre han manejado este tipo de medios para tener un contacto inicial con sus potenciales clientes; asimismo han participado en diferentes ferias exponiendo en su stand la información técnica y comercial a los potenciales clientes y aprovechando para obsequiar productos de oficina con la marca y de esta manera generar recordación en las personas.

Globalquimia es consciente que a pesar de mantener sólidas relaciones comerciales con sus clientes y conservar un contacto bidireccional donde lo que el cliente requiera si no lo tienen, se inquiere y brinda asesoría, es necesario que refuercen su publicidad en internet, redes sociales y mejorar el concepto que muestran como empresa en su página web, ya que esta no cuenta con información completa acerca de todos los servicios que suministran, además cuenta con información de contacto y un chat que sólo funciona en horario de oficina. Nunca han contado con un departamento de marketing, sus clientes han surgido y se han mantenido gracias al buen

nombre que han logrado por la calidad de sus productos y servicios el cual les ha servido de referente para ser conocidos en el gremio.

En conclusión, la compañía maneja los conceptos ligados al marketing 2.0, excepto en los medios de comunicación que utilizan para promocionar sus productos y servicios ya que para este ítem en particular clasifican en marketing 1.0. En miras al mejoramiento continuo la organización tiene como objetivo la implementación de nuevas estrategias que contribuyan a su posicionamiento en el marketing 3.0

7.2 Identificación de las Ps de la compañía

La empresa Globalquimia surgió para suplir una necesidad del mercado y gracias al conocimiento que su fundador, el Sr. Rubiano, tiene del sector farmacéutico. Su conocimiento incluía temas como producción, control de calidad, farmacotecnia, entre otros, debido a su formación como Químico Farmacéutico, igualmente cuenta con conocimientos en mercadeo adquiridos en su experiencia laboral como visitador médico en industrias farmacéuticas; capacidades que le permitieron tener claridad acerca de qué tipo de productos o servicios suplirían las necesidades de su nicho de mercado. De esta forma se encuentra identificada la plaza de destino de sus productos y servicios, como lo son la industria farmacéutica, cosmética y de alimentos principalmente, ampliándose con el tiempo a la industria química y los nutracéuticos.

Como se mencionó anteriormente, la empresa no cuenta con un departamento de Mercadeo propiamente dicho, pero desde sus inicios su fundador y Gerente General, tuvo claramente identificado el tipo de producto (tangibles e intangibles) que ofrecería su empresa. Entendiendo como tangibles: equipos, materias primas, estándares, absorbentes de humedad y todo lo que esté a su alcance para satisfacer las necesidades de sus clientes; cuentan en todos los casos con fichas técnicas, hojas de seguridad, certificados de calidad, especificaciones y manuales de uso, donde

se soportan sus características de diseño y funcionamiento. Como intangibles hace referencia a la prestación de servicios, asesoría y acompañamiento, lo cual les aporta valor agregado a los productos adquiridos por sus clientes.

Para adquirir y comercializar sus productos, necesita contar con proveedores certificados que respaldaran con soportes científicos y técnicos la calidad de sus productos. Sus proveedores deben ser aliados estratégicos, por lo cual es necesario contar con herramientas como la planeación y la perspectiva, que le permitan definir sus procesos de adquisición, importación, venta y distribución.

Con sus proveedores, otro aspecto muy importante para tener en cuenta es la cantidad de dinero a desembolsar para adquirir los productos, el respaldo y las condiciones de pago, es decir el precio de compra, el cual es fundamental para decidir el precio de venta. En este último se deben incluir costos y gastos asociados a la adquisición y el servicio para finalmente ofertar a niveles que permitan competitividad en el mercado, incrementen la demanda de sus productos y servicios y generen obviamente un margen de utilidad al negocio. Teniendo en cuenta que el precio de venta es básico e indispensable para la elección de compra por parte de los clientes.

En cuanto a la promoción y publicidad como herramienta de marketing, se han empleado mecanismos como llamadas a potenciales clientes, correos, información por internet, persuadiendo y generando recordación a fin de materializar negocios. Su participación en ferias empresariales ha sido muy importante como medio para lograr que sean conocidos en la industria y crear nuevos clientes, en estos espacios se aprovecha para hacer demostraciones de sus equipos, entregar obsequios, material publicitario e información comercial en general.

En cuanto a promociones de ventas, maneja beneficios por pronto pago o pago anticipado, ya que en esta industria el pago a proveedores es a noventa días, mientras que Globalquimia debe pagar por anticipado a sus proveedores. Se cuenta también con la figura de descuentos por

compras superiores a ciertos montos ya preestablecidos. El mantener relaciones armónicas y hacer ventas personales con sus clientes ha sido su más importante carta de presentación, de promoción y publicidad. Cabe aclarar que para este tipo de industrias no aplica publicidad y promoción por medios como radio, televisión y/o prensa.

No por ser menos importante, por último, las personas como elementos gestores de las actividades que día a día se desarrollan en la empresa, donde se maneja un ambiente organizacional de camaradería y colaboración, todos se encuentran dispuestos a ejercer funciones de cargos que no les pertenecen, todo con el fin de contribuir al crecimiento de la compañía. Además, el personal se encuentra constantemente en capacitación ya que esto le permite a la organización continuar creciendo y así realizar de manera más eficiente sus actividades en colaboración con los demás miembros del equipo.

En conclusión, en Globalquimia se identifican Ps del marketing tales como: plaza, precio, producto, promoción, planeación, perspectiva, procesos y personas.

7.3 Filosofía del marketing

7.3.1 Filosofía de la administración del marketing.

En Globalquimia todos los productos que se comercializan son importados, y su volumen de fabricación es producto de las necesidades de muchos clientes a los cuales deben satisfacer su demanda; es decir que a los fabricantes directos de los materiales e insumos en general que se importan, es a quien les favorece tener una filosofía de marketing enfocada a la producción.

Una filosofía de marketing enfocada al producto determina que a los clientes les interesa siempre obtener productos de calidad y desempeño superior y características innovadoras. Globalquimia para mantenerse en el mercado debe procurar ofrecer productos con estas cualidades, las cuales son transmitidas constantemente a sus fabricantes y/o proveedores quienes

muy probablemente ya está trabajando en la innovación y mejoramiento de los productos que fabrica, ya que es lo que buscan absolutamente todos sus compradores.

Las ventas se originan a partir de las necesidades manifestadas por sus clientes, es decir, las órdenes de compra realizadas a sus proveedores en el exterior dependen de las solicitudes que sus clientes a nivel nacional realicen. En su almacén se mantiene stock de materias primas, el cual depende del movimiento que se prevé para el inventario, nunca se ha manejado un concepto de venta dirigido a traer de todo un poco y esperar que se venda. En general los costos de los productos son altos y prefieren no arriesgar sus inventarios y esfuerzos e importar insumos sin tener la certeza de su venta, es decir siempre va a la fija y no les interesa traer por traer y usar estrategias de venta y promoción a gran escala.

El concepto de mercadotecnia se encuentra asociado a establecer cuáles son las necesidades y los deseos de los mercados a los cuales se dirige el producto y/o servicio y así proporcionarlo con mayor efectividad y eficiencia que los competidores, este concepto aplica para la forma como se comercializan las materias primas y estándares, ya que el cliente es quien define las especificaciones de sus materiales y de acuerdo con esto se hace la solicitud a sus proveedores, es decir, venden lo que la gente quiere comprar.

El concepto de mercadotecnia social se encuentra asociado a los equipos utilizados para producir y los equipos que se utilizan para los análisis de laboratorio, ya que siempre deben estar ofreciendo algo diferente e innovador con respecto a lo que ya se encuentra en el mercado ofertado por otros competidores y teniendo en cuenta la necesidad del cliente, para satisfacer de manera más efectiva y eficiente que su competencia, promoviendo una cultura de satisfacción y bienestar.

En conclusión, en Globalquimia la labor de marketing se enfoca al producto, al concepto de mercadotecnia y mercadotecnia social.

7.3.2 Filosofía en competencia para administrar el marketing.

Debido a la naturaleza de los productos que comercializa Globalquimia, y como se mencionó anteriormente, la orientación a la producción es una responsabilidad directa de sus proveedores y/o fabricantes. Son ellos quienes deben determinar que pueden hacer mejor de lo que ya hacen y que es fácil diseñar y producir de acuerdo con sus capacidades. Así como que estrategias de ventas deben desarrollar, en grandes volúmenes para obtener mejores ganancias.

Desde sus orígenes se trabajó en función de una filosofía de orientación al mercado, en donde se investigó y recopiló información relacionada con sus clientes, tanto actuales como potenciales, así como información relacionada con sus competidores y sus mercados. De esta información una vez analizada se concluyeron estrategias para proporcionar valor a sus clientes y ofrecer productos de calidad, a buenos precios y siempre haciendo entregas oportunas y satisfactorias.

Con el pasar de los años, esta orientación se fue ampliando a ofrecer el servicio de asesoría, acompañamiento y posventa a cada uno de sus clientes, esta innovación en su servicio le ha permitido ampliar su abanico de clientes y mantener la empresa en el mercado, siempre han estado pendientes de cómo trabajan sus competidores para estar un paso más adelante de ellos, satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, proporcionando en la posventa un valor agregado con el fin de preservar y fortalecer las relaciones bajo el concepto de gana – gana, es decir, mutuamente beneficiosas.

Actualmente, trabajando en el diseño y la implementación de su sistema de calidad bajo los lineamientos de la norma ISO 9001:2015 se busca estandarizar sus procesos y ofrecer a sus clientes servicios de calidad, con los respectivos análisis de riesgos que minimicen impactos negativos en sus actividades y resultados, trabajando en función del ciclo PHVA. En conclusión, en Globalquimia prevalece la orientación social del marketing como filosofía de competencia para la administración de este.

8. Excelencia directiva

8.1 Modelo EFQM de excelencia

El Modelo EFQM de Excelencia es una herramienta integral que tiene como objetivo principal ayudar a las organizaciones a conocerse mejor a sí mismas, a realizar un análisis objetivo, riguroso y estructurado de su funcionamiento y, en consecuencia, a mejorar su gestión. Es decir, el modelo EFQM es un diagrama de causa y efecto. De todo lo que se requiera lograr para obtener un resultado diferente, para esto se debe cambiar la forma como se hace dentro de la organización, es decir, de la gestión dependen los resultados. Para entender mejor esta relación de causalidad el modelo plantea una serie de Criterios donde se interrelacionan los agentes facilitadores de las actividades o gestión, con los resultados.

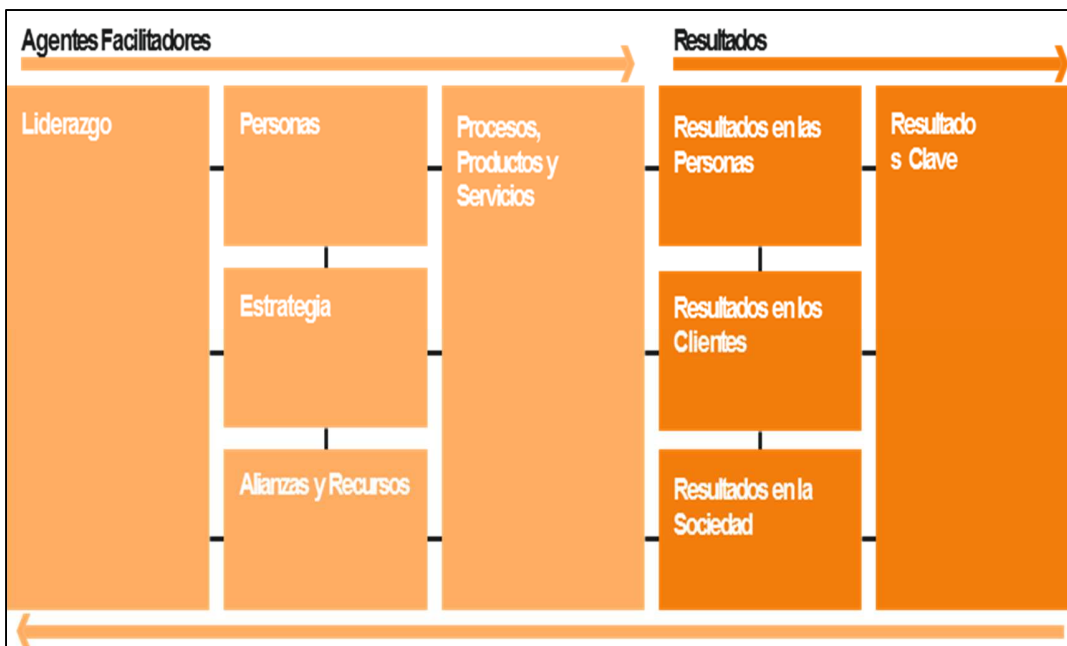


Figura 5. Modelo EFQM. Modelo EFQM (2017).

Por otra parte, el modelo aporta además de los criterios, los conceptos fundamentales de la excelencia, los cuales constituyen los pilares que la organización debe implementar para alcanzar la excelencia sostenida con el tiempo.



Figura 6. Valores de la excelencia. Modelo EFQM (2017)

Por último, con el objetivo de medir la madurez de la gestión de una organización y analizar el rendimiento de la misma se emplea el Esquema REDER.



Figura 7. Esquema REDER. Modelo EFQM (2017).

8.2 Autoevaluación modelo EFQM

Para el desarrollo de este trabajo nos centraremos en:

- Cumplimiento
- Puntuación y evidencias
- Generación de áreas de mejora

8.2.1 Planificación de la autoevaluación.

Se definieron las siguientes etapas para el desarrollo del proyecto:

- Previa: En esta etapa se debe comunicar a todos los colaboradores de la organización y la sensibilización y compromiso que deben tener.
- Evaluación: Con el fin de realizar la autoevaluación y diagnóstico inicial de la organización Globalquimia Ltda., con respecto al modelo EFMQ se diligenció la encuesta “Diagnóstico empresarial en base al modelo de la EFQM/MG” (Anexo 2). Una vez diligenciada la encuesta, los datos o aspectos evaluados en la encuesta fueron relacionados con cada uno de los criterios y posteriormente tabulados para generar las estadísticas. Se procede a la presentación de los resultados a la alta dirección y sacar la conclusión de cuál es la situación actual de la misma.
- Propuesta de mejora: Además de evidenciar la situación actual de la organización, se debe establecer un plan de mejora de acuerdo con los resultados obtenidos para cada uno de los criterios. Este plan de mejora deberá incluir un cronograma de actividades, responsables, y tiempo de ejecución de las actividades. Este Cronograma será elaborado con el acompañamiento del personal de la organización.

Tabla 1.

Cronograma de implementación Modelo EFQM en Globalquimia

Etapa	Actividades	Responsable	Noviembre				Diciembre				
			1	2	3	4	1	2	3	4	
Previa	Comunicación y sensibilización	Gerencia Administrativa									
Evaluación	Realización de la encuesta	Estudiantes Proyecto									
	Análisis de la información obtenida en la encuesta										
	Presentación de los resultados										
Propuesta Mejoras	Presentación planes de mejora	Estudiantes Proyecto									

Nota: Fuente propia, información recopilada de aportes de la organización.

8.2.2 Resultados obtenidos.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos del análisis de la evaluación al modelo EFQM de acuerdo con la encuesta diligenciada.

Tabla 2.

Evaluación modelo EFQM

Criterios	Subcriterios	Puntos	Valor individ.	Valor criterio
Criterio 1 liderazgo	a. Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.	20	18	82
	b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.	20	16	
	c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos.	20	16	
	d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.	20	16	
	e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.	20	20	

Criterios	Subcriterios	Puntos	Valor individ.	Valor criterio
Criterio 2 estrategia	a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.	25	15	62.5
	b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.	25	10	
	c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.	25	15	
	d. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.	25	22.5	
Criterio 3 personas	a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.	20	12	72
	b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.	20	16	
	c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.	20	12	
	d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.	20	16	
	e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.	20	16	
Criterio 4 alianzas y recursos	a. Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.	20	16	78
	b. Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido.	20	16	
	c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.	20	16	
	d. Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.	20	16	
	e. Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.	20	14	
Criterio 5 procesos, productos y servicios	a. Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.	20	16	76
	b. Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.	20	18	
	c. Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.	20	10	
	d. Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan.	20	16	
	e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.	20	16	

Criterios	Subcriterios	Puntos	Valor individ.	Valor criterio
Criterio 6 resultados en los clientes	a. Percepciones: Son las percepciones que de la organización tienen los clientes.	50	30	60
	b. Indicadores de rendimiento.	50	30	
Criterio 7 resultados en las personas	a. Percepciones: Son las percepciones que de la organización tienen las personas.	50	30	60
	b. Indicadores de rendimiento.	50	30	
Criterio 8 resultados en la Sociedad	a. Percepciones: Son las percepciones que de la organización tiene la sociedad.	50	30	60
	b. Indicadores de rendimiento.	50	30	
Criterio 9 resultados Clave	a. Resultados Clave de la Actividad.	50	30	60
	b. Indicadores Clave de Rendimiento de la Actividad.	50	30	
TOTAL		900	610.5	610.5

Nota. Tabulación de los resultados obtenidos del análisis de la evaluación al modelo EFQM de acuerdo con la encuesta diligenciada por la organización. (Modelo EFQM, 2017)

En la información suministrada en la Tabla 2 podemos evidenciar:

- En la primera columna el nombre del criterio.
- En la segunda columna se indica el nombre del subcriterio.
- En la tercera columna en valor asignado a cada subcriterio. Para cada criterio se asigna un valor de 100 puntos, a cada subcriterio se asigna un valor, la sumatoria de estos valores asignados debe ser 100.
- En la cuarta columna se encuentra el valor obtenido para cada subcriterio luego de la aplicación de la encuesta.
- En la quinta columna se encuentra el valor obtenido para cada criterio luego de la aplicación de la encuesta y haciendo la sumatoria de los valores obtenidos por subcriterio.

Consolidando la información se arroja un resultado de 610,5 para la organización en cuanto al cumplimiento de criterios EFQM. A continuación, en las siguientes imágenes se muestran los

resultados obtenidos para cada uno de los nueve criterios en lo referente los subcriterios y en la última imagen se resumen los resultados obtenidos para cada criterio.

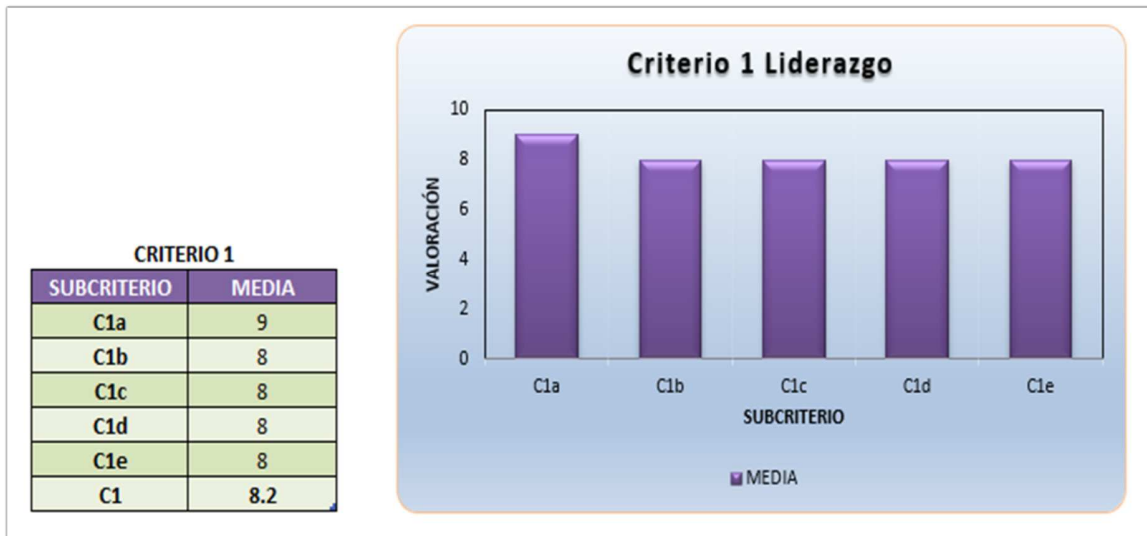


Figura 8. Medida criterio 1 liderazgo y sus subcriterios.

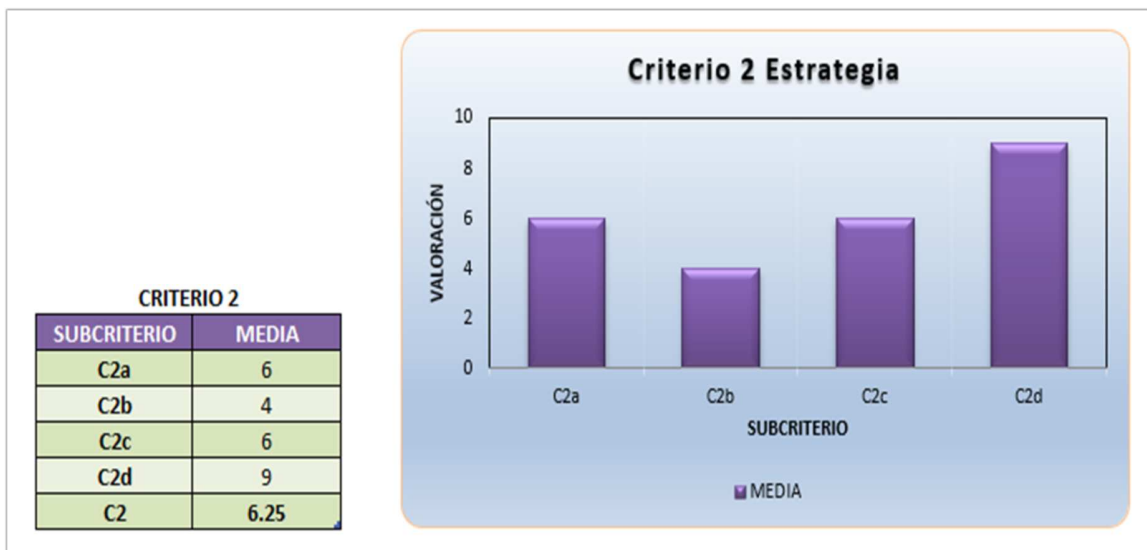


Figura 9. Medida criterio 2 estrategias y sus subcriterios.

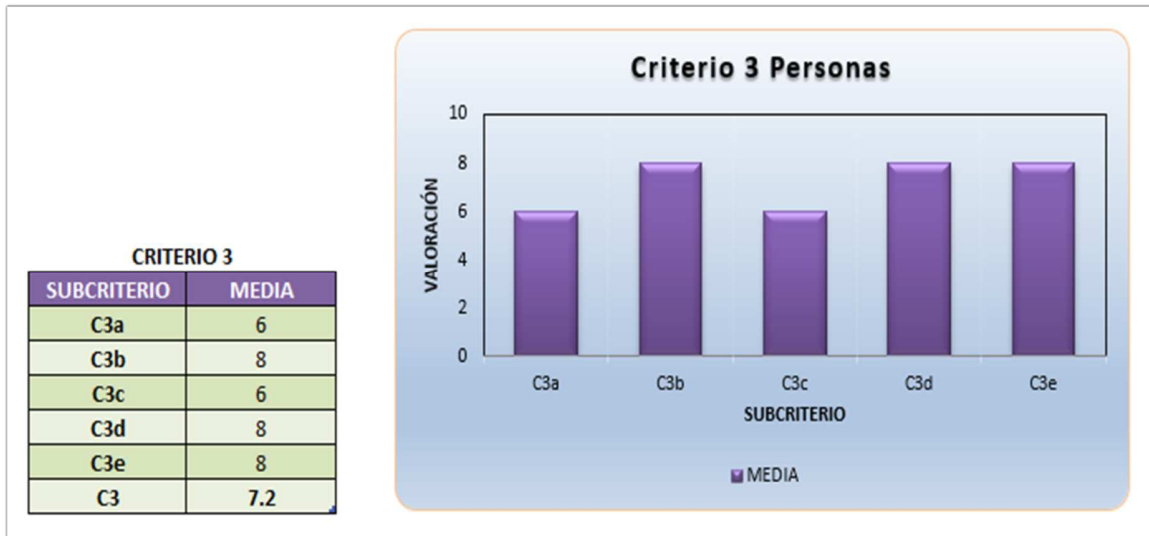


Figura 10. Medida criterio 3 personas y sus subcriterios.

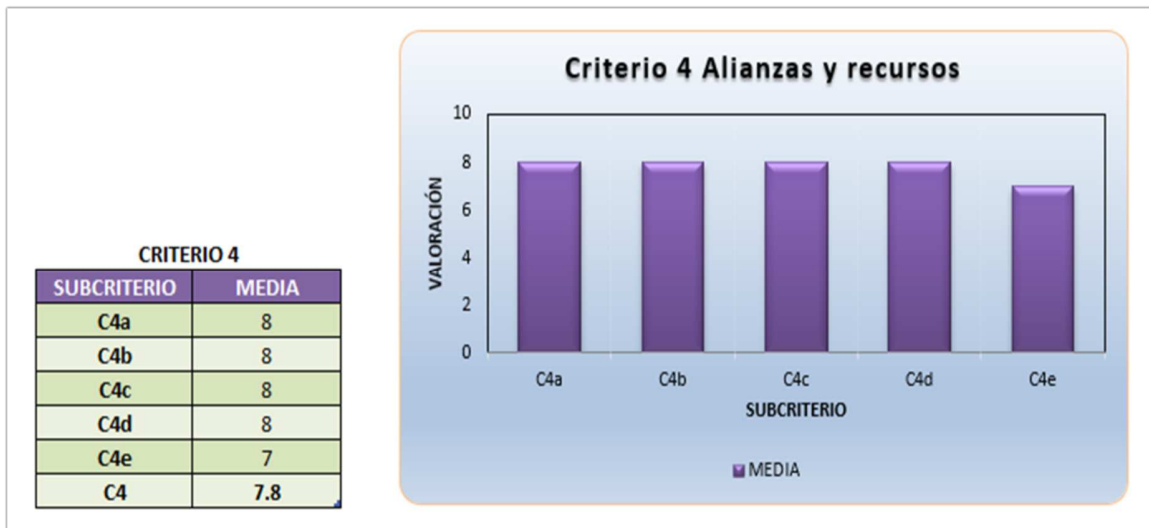


Figura 11. Medida criterio 4 alianzas y recursos y sus subcriterios.

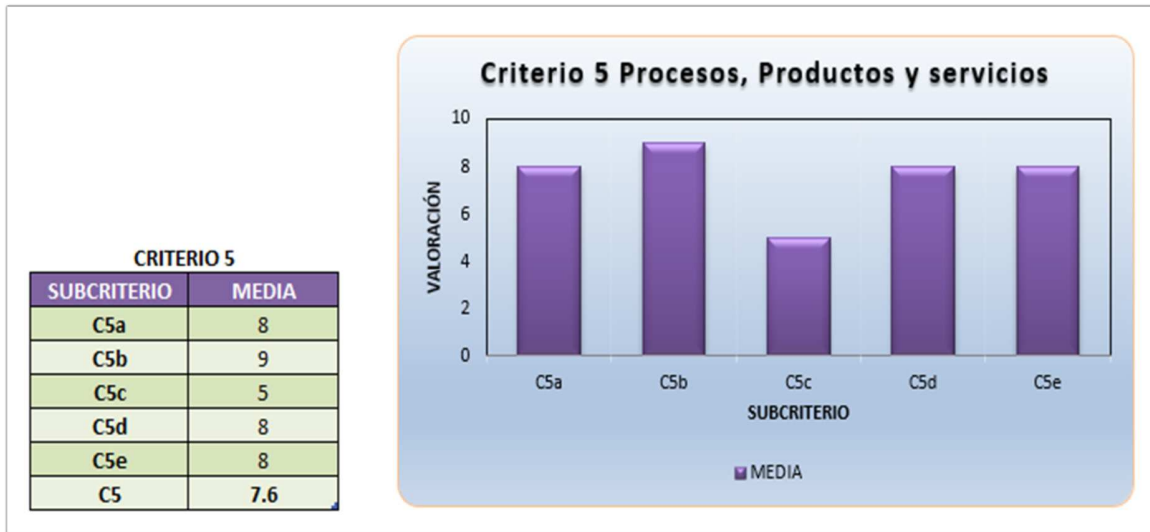


Figura 12. Medida criterio 5 procesos, productos y servicio y sus subcriterios.

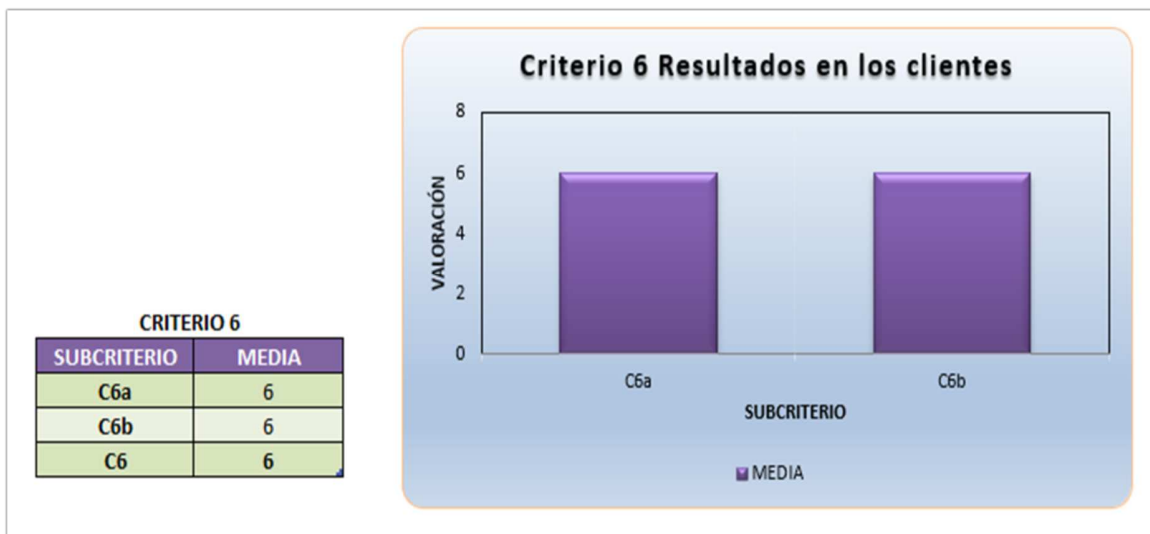


Figura 13. Medida criterio 6 resultados en los clientes y sus subcriterios.

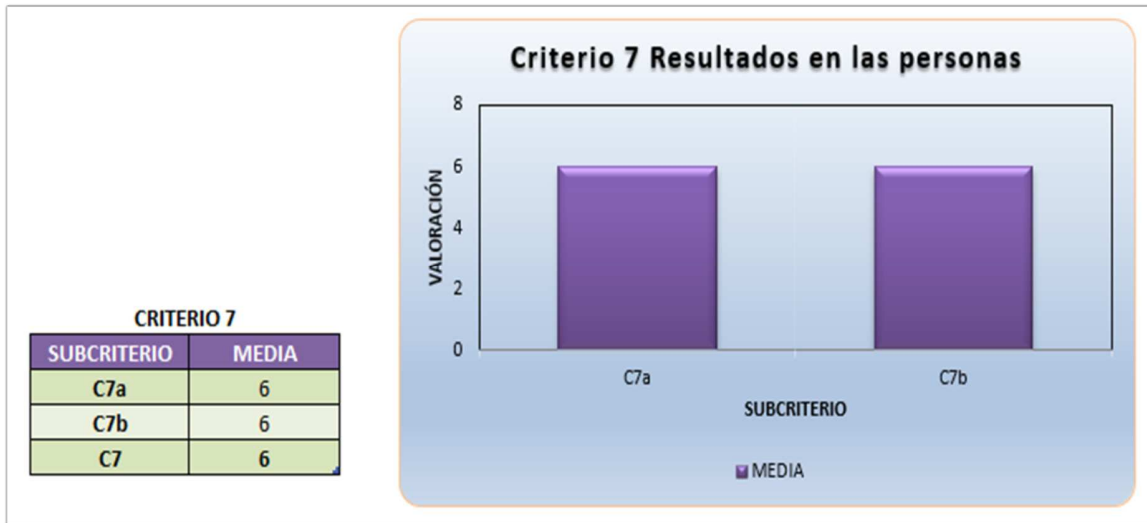


Figura 14. Medida criterio 7 resultados en las personas y sus subcriterios.



Figura 15. Medida criterio 8 resultados en la sociedad y sus subcriterios.

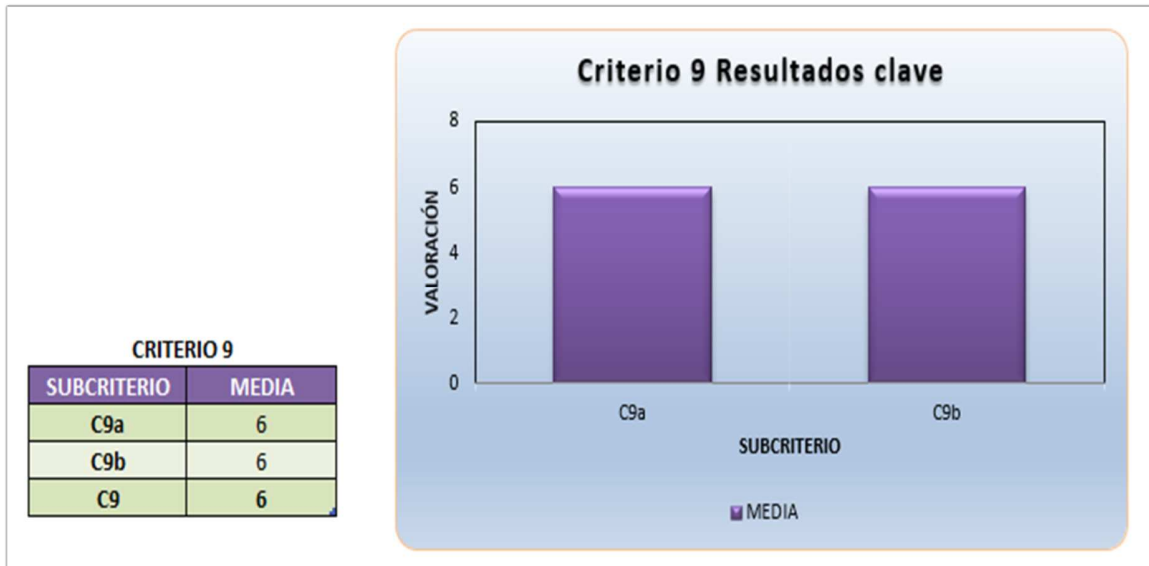


Figura 16. Medida criterio 9 resultados clave y sus subcriterios.

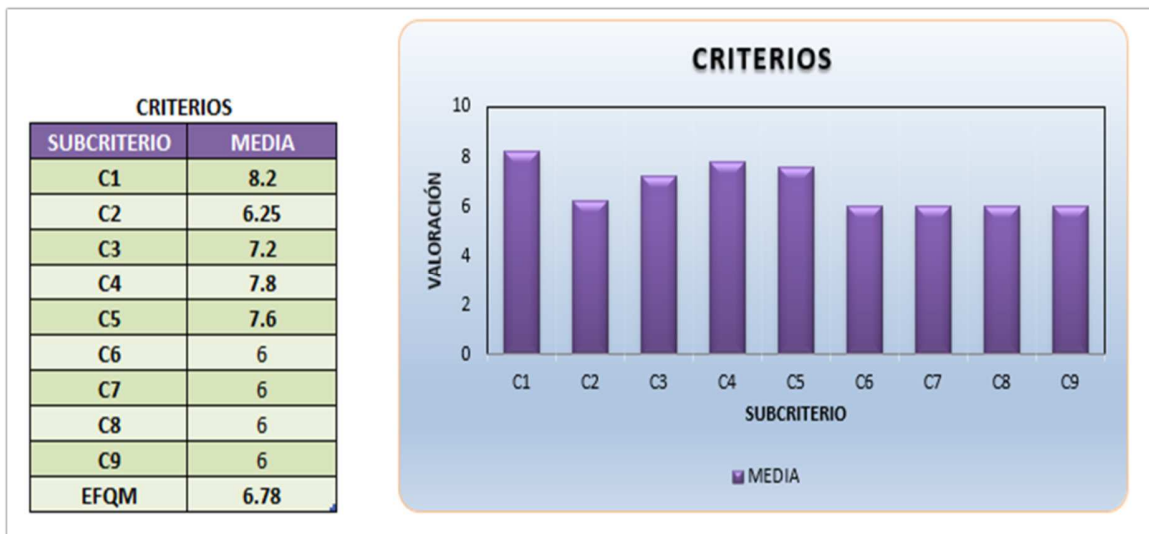


Figura 17. Medida por criterio.

La organización cuenta con criterios con valores muy bajos en cuanto a su desempeño, como lo son los resultados con los clientes, resultados en las personas, resultados en la sociedad y los resultados clave. Esto se encuentra relacionado al hecho de que la organización no tiene

establecido indicadores de medición de la percepción de los clientes, la sociedad y de resultados clave, lo cual sería una oportunidad de mejora a implementar.

A pesar de que las características de un producto o servicio determinan el nivel de satisfacción del cliente y la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente constituyen el elemento más importante de su gestión de calidad, no son evaluadas y medidas las actividades ejecutadas con respecto a estos criterios, dando valores muy bajos con respecto a EFQM.

En cuanto a los demás criterios el liderazgo constituye el mayor puntaje, en la organización el liderazgo es un enfoque muy marcado, todos los integrantes se encuentran comprometidos y en circunstancias de contingencia nadie duda en ponerse la camiseta del otro con el fin de dar soporte y sacar sus actividades adelante. Por otra parte, el enfoque y dirección que brinda la gerencia al resto de la organización es fundamental para motivar en todos los demás integrantes este empoderamiento.

El criterio de estrategia presentó un valor bajo, lo cual puede estar relacionado a que la organización no especifica o traza un objetivo estratégico al inicio de cada año, a partir del cual se establecen los planes de trabajo.

Por otra parte, el criterio de personas nos muestra que la organización debe trabajar más la parte de la gestión de las personas, definir concretamente perfiles por cargos para así fortalecer el compromiso por parte de cada empleado, y de esta manera contribuir al mejoramiento continuo y al crecimiento organizacional.

En cuanto al criterio de alianzas y recursos es necesario que la organización implemente modelos de alianzas estratégicas que le permitan incursionar en otros mercados, e invertir en tecnologías de información, tanto para el desempeño de sus actividades como para actividades de mercadeo y publicidad.

Por último, pero no siendo menos importante, los procesos, productos y servicios deben fortalecer el concepto de valor agregado, siendo necesario un enfoque en la innovación manteniendo relaciones acertadas con los clientes en cuanto a soporte técnico, como hasta el momento ha sido su pilar.

9. Responsabilidad social empresarial

A escala mundial, las organizaciones, y sus partes interesadas, son cada vez más conscientes de la necesidad y los beneficios de un comportamiento socialmente responsable. El objetivo de la responsabilidad social es contribuir al desarrollo sostenible.

La norma internacional ISO 26000:2010 “Guía de Responsabilidad Social” surge dadas las necesidades del tema y define los principios que rigen la responsabilidad social, el reconocimiento de la responsabilidad social y el involucramiento con las partes interesadas, las materias fundamentales y los asuntos que la constituyen. Define también las maneras de integrar un comportamiento socialmente responsable en la organización. Esta norma internacional hace énfasis en la importancia de los resultados y mejoras en el logro y desempeño de la responsabilidad social.

9.1 Materias fundamentales de la responsabilidad social

Toda organización que decida encaminarse en la implementación de la responsabilidad social debe tener en cuenta los siguientes aspectos fundamentales o materias:

- “Gobernanza de la organización”
- “Derechos humanos”
- “Prácticas laborales”
- “Medio ambiente”
- “Prácticas justas de operación”
- “Asuntos de consumidores”
- “Participación y desarrollo de la comunidad” (ISO. 2010. p.ix).

De ser necesario, aspectos relacionados con lo económico, la salud, la seguridad y la cadena de valor, se tratan dentro de estas siete materias fundamentales, así como la forma en que los seres humanos pueden verse afectados.

Toda organización que integre la responsabilidad social y las siete materias en sus decisiones y actividades obtendrá algunos beneficios importantes. A continuación, se presenta una breve reseña de cómo impactan estas materias fundamentales descritas en ISO. (2010, p.ix).

9.1.1. Gobernanza de la organización.

La gobernanza constituye el factor que hace posible que una organización se responsabilice de los impactos de sus decisiones y actividades y de cómo se debe integrar la responsabilidad social en toda la organización y sus relaciones.

La incorporación de los principios de la responsabilidad social, tal como es indicado en ISO (2010), permiten garantizar una gobernanza eficaz mediante la toma de decisiones y su implementación, principios como:

- “Rendición de cuentas”
- “Transparencia”
- “Comportamiento ético”
- “Respeto a los intereses de las partes interesadas”
- “Respeto al principio de legalidad”
- “Respeto a la normativa internacional de comportamiento”
- “Respeto a los derechos humanos” (ISO. 2010. p.p 11-14).

Las organizaciones deberían tener en cuenta al establecer y revisar su sistema de gobernanza, estos siete principios, las prácticas, las materias fundamentales y los asuntos de responsabilidad

social. Todo esto no será posible con un adecuado liderazgo, que motive a los empleados a que practiquen e integren la responsabilidad social a través de la cultura organizacional.

9.1.2 Derechos humanos.

Los derechos humanos son los derechos básicos que le corresponden a cualquier ser humano por el hecho de serlo. Estos se dividen en dos categorías:

- Los derechos civiles y políticos que incluyen el derecho a la vida y a la libertad, la igualdad ante la ley y la libertad de expresión.
- Los derechos económicos, sociales y culturales que incluyen el derecho al trabajo, el derecho a la alimentación, el derecho al máximo nivel alcanzable de salud, el derecho a la educación y el derecho a la seguridad social. (ISO 26000:2010)

9.1.3 Prácticas laborales.

Las prácticas laborales de una organización comprenden todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo que se realiza dentro, por o en nombre de la organización, incluido el trabajo subcontratado.

La organización debe procurar brindar condiciones de trabajo enriquecedor y productivo como elemento esencial en el desarrollo humano. Las prácticas laborales socialmente responsables son esenciales para mantener la justicia social, la estabilidad y la paz. (ISO 26000:2010)

9.1.4 Medio ambiente.

Independiente del lugar donde se encuentre o la actividad que realice, cualquier organización genera un impacto en el medio ambiente. El impacto que genere se encuentra asociado al uso que la organización hace de sus recursos, la localización de las actividades, la generación de

contaminación durante la actividad productiva, los residuos que genera y el impacto sobre el hábitat natural.

La serie de normas ISO 14000 constituyen un marco general de referencia para ayudar a una organización a abordar cuestiones ambientales de forma sistemática y deben tenerse en cuenta para realizar la evaluación del desempeño ambiental, la cuantificación y el informe de las emisiones de gases efecto invernadero, el análisis del ciclo de vida, el diseño ambiental, el etiquetado ecológico y la comunicación ambiental. (ISO 26000:2010)

9.1.5 Prácticas justas de operación.

Las prácticas justas de operación se refieren a la conducta ética de una organización en sus transacciones con otras organizaciones. Incluye las relaciones entre organizaciones y agencias gubernamentales, así como, entre organizaciones y sus socios, proveedores, contratistas, clientes, competidores y asociaciones de las cuales son miembros. (ISO 26000:2010)

9.1.6 Asuntos de consumidores.

Las organizaciones que proporcionan productos y servicios a los consumidores, así como a otros clientes, tienen responsabilidades hacia ellos.

Las responsabilidades incluyen proporcionar educación e información precisa, utilizando información justa, transparente y útil de marketing y de procesos de contratación, promoviendo el consumo sostenible y el diseño de productos y servicios que proporcionen acceso a todos y satisfagan las necesidades de los más vulnerables y desfavorecidos, cuando sea necesario. El término consumidor hace referencia a aquellos individuos o grupos que hacen uso del resultado de las decisiones y actividades de las organizaciones, sin que implique necesariamente, que tengan que pagar dinero por los productos y servicios. (ISO 26000:2010).

9.1.7 Participación activa y desarrollo de la comunidad.

Las organizaciones están relacionadas con las comunidades en las que operan, esta relación debería basarse en la participación activa que ayude a fortalecer la sociedad civil. Las organizaciones que se involucran de manera respetuosa con la comunidad y sus instituciones reflejan valores democráticos y cívicos y los fortalecen. (ISO 26000:2010)

9.2 La responsabilidad social empresarial y Globalquimia

Como organización y su relación con el medio ambiente, y frente a la creciente necesidad de asegurar ecosistemas saludables, equidad social y buena gobernanza de las organizaciones, Globalquimia pretende ser participe activo de su contribución en cuanto a ser una empresa responsable socialmente. A continuación, se presenta su esquema de trabajo de actividades de responsabilidad social empresarial.

Tabla 3.

Actividades y Compromisos Responsabilidad social empresarial

Línea de acción	Iniciativa	Actividades	Fecha inicio Seguimiento	Responsable
Gobernanza de la organización	Incluir en el clima organizacional la práctica de los principios de la responsabilidad social	Dar a conocer al personal de la organización los principios de RSE Promover la participación de los empleados en las actividades relacionadas con RSE Coordinar capacitaciones referentes a ISO 26000:2010	ene-19 Semestral	Gerencia General
	Elaborar registros de la implementación de decisiones y determinar rendición de cuentas de los resultados de la práctica de los principios de RSE	Ejecución auditorías financieras Reuniones periódicas Auditorías internas y evaluaciones del cumplimiento legal Comunicando los cambios en la organización	ene-19 Anual	Gerencia General
Prácticas Laborales	Promoción en las buenas prácticas políticas y procedimientos de reclutamiento en la selección de trabajadores.	Charlas sobre el diálogo y problemas sociales relacionados con el trabajo. Realizar un balance entre la vida laboral y familiar de los trabajadores.	jun-19 Semestral	Colaboradores de la organización
	Contribución de la empresa a la mejora del nivel de vida de la sociedad por medio de la generación de un empleo estable y decente.	Capacitación y desarrollo constante al personal en temas de interés común. Salarios dignos a los trabajadores. Eliminación de todas las formas de discriminación en el ambiente laboral (raza, sexo, orientación sexual, entre otros).	jul-19 Trimestral	Colaboradores de la organización

Línea de acción	Iniciativa	Actividades	Fecha inicio Seguimiento	Responsable
	Promoción y mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores.	Implementar prácticas de salud y seguridad laboral.	feb-19 Bimestral	Colaboradores de la organización
Medio Ambiente	Jornadas de limpieza de lugares públicos	Barrer andenes y calles Recolección de basuras, lavar y pintar postes Intervenir parques, monumentos y humedales Limpiar señales de tránsito	ene-19 Trimestral	Colaboradores de la organización
	Campañas de reciclaje	Con los ingresos generados a raíz de la venta de los residuos recolectados, se sembrarán árboles en zonas de reserva forestal a nombre de los participantes en la jornada.	jun-19 Semestral	Colaboradores de la organización
Consumidor	Evaluación de las actividades de publicidad y marketing	Identificar prácticas confusas, engañosas o injustas incluidas por omisión. Evaluar información transmitida a los clientes a cerca de precios e impuestos Evaluar información transmitida a los clientes a cerca de términos y condiciones de servicios y productos	ene-19 Anual	Coordinador de Mercadeo y ventas
	Proporcionar productos y servicios seguros para el usuario y el medio ambiente	Evaluar la de seguridad de uso de sus productos en condiciones normales Evaluar la de seguridad de uso de sus servicios en condiciones normales	ene-19 Anual	Coordinador de Calidad
Participación activa y desarrollo de la comunidad.	Campañas de seguridad vial	Creación de un video animado, en el que se muestre el beneficio que supone llevar puesto el cinturón de seguridad. Compartir por medio de redes sociales y YouTube el mensaje (video) a fin de lograr captación y recordación en las personas.	oct-19 Anual	Colaboradores de la organización

Nota: Fuente propia, información recopilada de aportes de la organización.

10. Verificación estratégica de la calidad

En todo Sistema de Calidad que se encuentre en implementación y/o que busque la mejora continua debe evaluar su desempeño, los riesgos y establecer mecanismos de mejora de este.

Para determinar su desempeño, establecer planes de acción y/o planes de mejora, con respecto a las exigencias de la norma a implementar o implementada, es necesario establecer un programa de auditoría en la organización.

La principal norma existente para la gestión del programa de auditorías es la norma ISO 19011 “Directrices para la Auditoría de Sistemas de Gestión”, la primera publicación se dio en el año 2002, establece los lineamientos básicos para la ejecución de auditorías de sistemas de gestión de calidad y de gestión ambiental. En la segunda versión, publicada en 2011, se amplía su enfoque y determina las directrices en auditorías para cualquier sistema de gestión. Para el año 2018 será publicada una nueva versión de la norma, la cual cuenta con los siguientes capítulos:

- Alcance
- Referencias Normativas
- Términos y definiciones
- Principios de auditoría,
- Gestión de un programa de auditoría
- Realización de una auditoría
- Competencia y evaluación de los auditores (ISO 19011:2018)

Una auditoría, de acuerdo con su definición, como proceso sistemático, independiente y documentado constituye una herramienta muy útil para identificar la eficacia del sistema de Gestión, es decir, lo que se ejecuta, como se ejecuta, va de acuerdo con lo establecido en la información documentada con la que cuenta la organización, va en la misma vía con los

lineamientos corporativos, el cumplimiento de los objetivos y políticas evalúa y considera riesgos y siempre busca la satisfacción de las partes interesadas. Su ejecución implica una serie de principios a los cuales debe siempre alinearse el auditado, estos son:

- Integridad
- Presentación imparcial
- Debido cuidado profesional
- Confidencialidad
- Independencia
- Enfoque basado en la evidencia
- Enfoque basado en el riesgo (ISO 19011:2018)

10.1 Tipos de auditorías

Los términos relativos a la auditoría los encontramos en ISO (2015):

Auditorías de primera parte: Auditorías internas, son realizadas por o en nombre de la misma organización.

Auditorías de segunda parte: Auditorías externas, son realizadas por partes que tienen algún interés en la organización, como clientes o individuos en su nombre.

Auditorías de tercera parte: Auditorías externas, son realizadas por organismos independientes de auditoría, tales como aquellas que otorgan certificación/registro de conformidad o agencias gubernamentales.

Auditoria de GSG: Se realiza para comprobar, mediante el examen y la evaluación de evidencias objetivas, que el Sistema de Calidad es adecuado y ha sido desarrollado, documentado y efectivamente implantado de acuerdo con los requisitos especificados.

Auditoria de Proceso: Examen sistemático e independiente de los elementos de un proceso para determinar si las actividades y los resultados relativos a la Calidad satisfacen a las disposiciones

previamente establecidas y si estas disposiciones se llevan a cabo efectivamente y son aptas para alcanzar los objetivos.

Auditoría de Producto: consiste en la estimación cuantitativa del cumplimiento de las características requeridas en el producto. (p.33).

10. 2 Gestión del programa de auditorías

Para crear el Programa de auditoría es necesario establecer la norma o normas a auditar, definir los objetivos, alcance, criterios, metodología o métodos de auditoría a emplear, definir auditores y un cronograma de actividades, que al final arrojan un informe con hallazgos de conformidad, no conformidad y observaciones.

El alcance del programa de auditoría debería estar basado en la funcionalidad, complejidad, tipo de riesgos y oportunidades de la organización, además del nivel de madurez de(los) sistema(s) de gestión a ser auditado(s).

La ejecución de la auditoría requiere la preparación previa, y cada uno de los pasos llevados a cabo requiere de un cuidadoso registro en diferentes documentos. Este registro debe constituir evidencia de información oportuna, verídica y de fácil entendimiento para auditados como auditores. Esta documentación debe ser parte del sistema documental de la organización y debe constituirse en formatos estandarizados, como se puede encontrar en el Anexo 3.

Programa de auditoría: Conjunto de una o más auditorías planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico. En el programa de auditoría se determina qué se va a auditar, alcance, procesos, áreas, normas aplicables, cuándo se va a auditar; cuánto tiempo durará la auditoría, por qué o con qué objetivo se va a auditar y quiénes serán los auditores.

Plan de Auditoría: Descripción de las actividades y de los detalles acordados de una auditoría.

Lista de Chequeo: Es una guía estructurada que sirve de soporte, donde se consignan las preguntas principales que el auditor formulará al auditado, con el fin de indagar si los documentos revisados están cumpliendo con los requisitos de la auditoría.

Reunión de apertura: Presentación del auditor con el auditado, donde se revisan los objetivos y el alcance de la auditoría, proporcionando un breve resumen de los métodos y procedimientos que se van a usar, además, se confirma la disponibilidad de los recursos necesarios y se aclara cualquier detalle confuso del plan de auditoría.

Reunión de cierre: Revisión final de la auditoría realizada para evidenciar los hallazgos y/o las oportunidades de mejora.

Informe de auditoría: resultado de una auditoría que proporciona el equipo auditor tras considerar el objetivo de la auditoría y los hallazgos de la misma.

11. Calidad, competitividad e innovación

11.1 Modelo CANVAS

Business model Canvas o el lienzo de modelo de negocio Canvas, es una manera sencilla y gráfica de diseñar y analizar un modelo de negocios, consiste en poner sobre un lienzo o cuadro nueve elementos esenciales de las empresas y testar estos elementos hasta encontrar un modelo sustentable en valor para crear un negocio exitoso. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, viabilidad económica e infraestructura. (Empresarios en red, 2017). En primer lugar, es necesario definir la propuesta de valor que se sitúa al centro del lienzo. Esa propuesta de valor se debe llevar a una serie de clientes (que es lo que está ubicado a la derecha), con los que se debe establecer una serie de relaciones. Y este proceso se hace a través de unos canales (comerciales, Internet, tiendas offline, etc.) Eso sería de puertas hacia fuera.

De puertas hacia dentro (a la izquierda en el lienzo), se encuentran las actividades y los recursos clave y los socios clave con los que vas a trabajar”. Y por último están la estructura de costes y las líneas de ingresos de tu negocio. Este modelo fue aplicado a la empresa Globalquimia Ltda. y los resultados obtenidos don plasmados en el Anexo 4 Modelo Canvas.

12. Seguimiento y medición de la calidad

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión. (ICONTEC, 2015). La organización debe determinar:

- Qué necesita seguimiento y medición;
- los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados validos;
- cuando se debe llevar a cabo el seguimiento y medición;
- cuando se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y medición.

Las organizaciones deben evaluar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad, conservando la información documentada apropiada como evidencia de los resultados.

Asimismo, a fin de encaminarse hacia un mejoramiento continuo, las organizaciones deben enfocar sus esfuerzos en la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad. Es de vital importancia los resultados del análisis y evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua. (ICONTEC, 2015).

12.1 Misión

Globalquimia Ltda. es una empresa colombiana del sector farmacéutico, que busca satisfacer las necesidades y dar soluciones estratégicas y rentables para nuestros clientes, mediante la comercialización y distribución de materiales, insumos y equipos, brindando servicios técnicos

asociados - acorde a las necesidades específicas- para las industrias de los sectores farmacéuticos y químico, nacionales y extranjeros.

12.2 Visión

En el 2024 Globalquimia Ltda. continuará consolidándose como una empresa líder en el mercado nacional e internacional, mediante la comercialización de productos farmacéuticos y químicos, ofreciendo servicios de asesoría técnica y cumpliendo con estándares de calidad.

12.3 Política de calidad

Globalquimia Ltda. constituye su política de calidad enfocada hacia los siguientes compromisos:

- Satisfacer las necesidades y expectativas comerciales y técnicas de nuestros clientes a fin de crear vínculos fuertes y duraderos.
- Contar con un recurso humano capacitado en la calidad de nuestros servicios.
- Trabajar bajo la filosofía del mejoramiento continuo de la organización, nuestros empleados y proveedores.

12.4 Objetivos de calidad

Garantizar la calidad, en toda la cadena de suministro, de nuestros productos y servicios técnicos asociados, cumpliendo con los estándares farmacéuticos.

Mejorar continuamente en la organización, buscando el crecimiento de nuestros empleados y proveedores.

Asegurar la satisfacción del cliente, mediante entregas y respuestas oportunas, acorde a sus necesidades.

12.5 Organigrama Globalquimia Ltda.

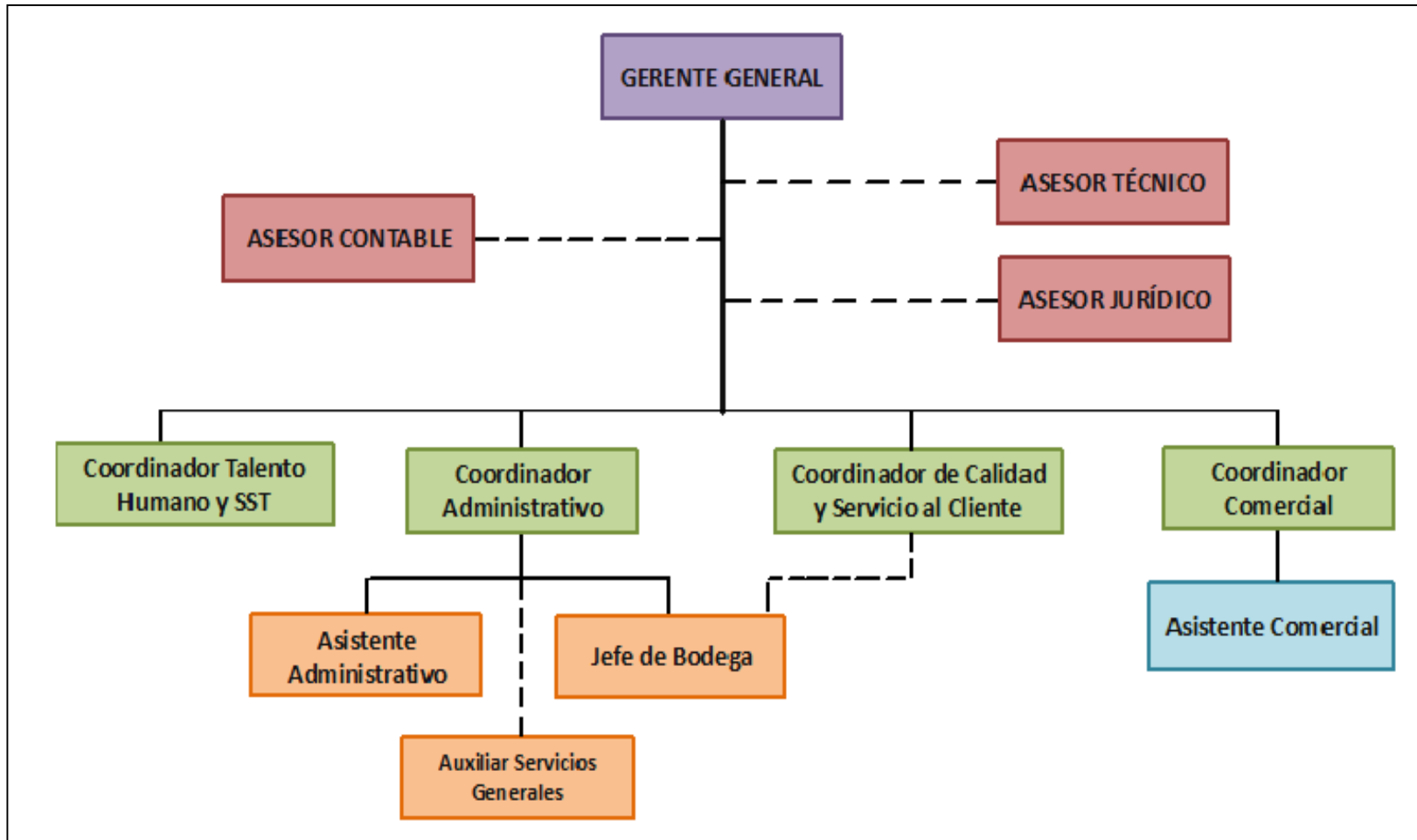


Figura 18. Organigrama Globalquimia Ltda.

12.6 Indicadores Globalquimia Ltda.

Tabla 4.

Indicadores de Gestión de procesos Globalquimia Ltda.

Proceso	Política	Objetivo	Indicador	Índice	Meta	Frecuencia	Responsable
Gestión Gerencial	Globalquimia Ltda., empresa comercializadora de materiales, insumos y equipos para las industrias de los sectores farmacéutico y químico.	Garantizar la calidad, en toda la cadena de suministro, de nuestros productos y servicios técnicos asociados, cumpliendo con los estándares farmacéuticos.	Efectividad de las ventas.	$\frac{\text{Ventas mensuales}}{\text{Venta Anual}}$	No se encuentra definida.	Bimestral	Gerente General
			Cumplimiento en las órdenes de compra.	$\frac{\text{Cant. ordenes completas entregadas a clientes}}{\text{Total de ordenes recibidas de los clientes}}$		Mensual	
			Rentabilidad Económica	$\left(\frac{\text{Ingresos totales} - \text{Gastos totales}}{\text{Activo Total}} \right) \times 100$		Anual	
Gestión Comercial y de Proyectos	Satisfacer las necesidades y expectativas comerciales y técnicas de nuestros clientes a fin de crear vínculos fuertes y duraderos	Garantizar la calidad, en toda la cadena de suministro, de nuestros productos y servicios técnicos asociados, cumpliendo con los estándares farmacéuticos.	Cumplimiento presupuesto de ventas	$\frac{\text{Valor presupuesto invertido}}{\text{Valor presupuestado}}$	No se encuentra definida.	Anual	Gerente General y Coordinador Comercial
			Licitaciones	$\frac{\text{No. licitaciones ganadas}}{\text{No. licitaciones participadas}}$	Ganar 100% licitaciones	Anual	
			Participación en el mercado	$\frac{\text{No. clientes fidelizados}}{\text{No. posibles clientes}}$	Cubrir 100% clientes potenciales	Anual	

Proceso	Política	Objetivo	Indicador	Índice	Meta	Frecuencia	Responsable
Gestión de Recepción, almacenaje y despacho	Globalquimia Ltda., empresa comercializadora de materiales, insumos y equipos para las industrias de los sectores farmacéutico y químico.	Garantizar la calidad, en toda la cadena de suministro, de nuestros productos y servicios técnicos asociados, cumpliendo con los estándares farmacéuticos.	Entregas perfectamente recibidas (cliente).	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de pedidos entregados sin averías}}{\text{Total de pedidos entregados}}$	100% del total de pedidos solicitados al mes.	Mensual	Jefe de bodega
			Nivel de cumplimiento en despachos.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de despachos cumplidos a tiempo}}{\text{N}^\circ \text{ total despachos requeridos}}$	100% del total de despachos programados al mes.	Mensual	
			Rotación de la mercancía	$\frac{\text{Total de mercancía vendida}}{\text{Promedio de inventarios}}$	Que la mercancía no supere más de dos meses en el almacén	Mensual	
Gestión de Servicio al Cliente	Satisfacer las necesidades y expectativas comerciales y técnicas de nuestros clientes a fin de crear vínculos fuertes y duraderos.	Asegurar la satisfacción del cliente, mediante entregas y respuestas oportunas, acorde a sus necesidades.	Desempeño de la satisfacción del cliente	$\frac{\text{Clientes que manifiestan alguna insatisfacción}}{\text{Total clientes atendidos}}$	No se encuentra definida	Mensual	Coordinador de Calidad y Servicio al cliente
			Retención de clientes	$\frac{\text{Clientes retenidos}}{\text{Clientes que solicitan retiro de servicio}}$	No se encuentra definida	Mensual	
			Tiempos de respuesta	$\frac{\text{Cantidad de solicitudes que se respondieron a tiempo}}{\text{Total solicitudes realizadas}}$	No se encuentra definida	Mensual	

Proceso	Política	Objetivo	Indicador	Índice	Meta	Frecuencia	Responsable
			Calidad del producto/ servicio	$\frac{\text{Cantidad de producto – servicio que el cliente recibió sin objeción}}{\text{Total producto – servicio despachado}}$	No se encuentra definida	Mensual	
Gestión de Talento Humano	Contar con un recurso humano capacitado en la calidad de nuestros servicios.	Mejorar continuamente en la organización, buscando el crecimiento de nuestros empleados y proveedores.	Rotación de personal	$\frac{\text{Cantidad de retiros en el año}}{\text{Cantidad anual de empleados}}$	No se encuentra definida	Anual	Coordinador de Talento Humano
			Cobertura de capacitación	$\frac{\text{Cantidad de empleados diferentes que recibieron capacitación}}{\text{Cantidad de empleados}}$	No se encuentra definida	Anual	
			Accidentalidad laboral	$\frac{\text{Cantidad de empleados diferentes accidentados}}{\text{Cantidad de empleados}}$	No se encuentra definida	Anual	

Nota: Fuente propia, información recopilada de aportes de la organización.

13. Mejora continua

13.1 La organización y la mejora continua

Globalquimia Ltda. tiene como objetivo convertirse en una empresa líder en el mercado farmacéutico, y sabe que para lograrlo necesita de mejoras continuas dentro de la organización, que le permitan ofrecer productos y/o servicios suficientemente eficaces para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Para esto se requiere la adopción de un Sistema de Gestión de Calidad certificado que le permita tener procesos estructurados y que estén a la vanguardia del mercado.

En la organización, los procesos se verán beneficiados si la calidad se aplica en todos los niveles jerárquicos de la empresa. La implementación de estrategias o uso de herramientas que conduzcan a la mejora continua se verán reflejados en la disminución de costos y tiempos, y en aumento de la rentabilidad y la productividad gracias a la prestación de un servicio más competitivo y dando respuesta a las exigencias de sus clientes. Pero para que la mejora sea de manera continua y permanente, lo primero que se debe procurar implementar en la organización es la conciencia y la actitud de trabajar por y para la calidad. La motivación, la integración, y buscar ser más competitivos deben forjarse en el equipo de trabajo desde su inicio.

Aplicar un proceso de mejora continua, donde el personal se involucre y comprometa desde el principio trae para la organización muchos beneficios. Cualquier empresa debe tener en cuenta que en el siglo XXI ya no existen fronteras ni barreras de comunicación con la mayor parte de países del mundo, esto ha llevado a contar con mercados cada vez más saturados y competitivos, en los cuales se debe trabajar siempre, en pro de la mejora continua y la calidad. Esto implica empresas más productivas, organización de los procesos, mayores rendimientos, menores desperdicios, resultados cada vez más eficaces y con enfoque al cliente y equipos de trabajo más comprometidos.

En Globalquimia el interrogante surgido en el proceso de diseño del sistema de Calidad es:

¿El diseño de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 le permitirá a Globalquimia Ltda. la optimización de sus procesos y así mismo lograr la mejora continua de cada uno de sus productos y/o servicios con la más alta calidad?

Para responder este interrogante se ha trabajado en la búsqueda de respuestas con la ayuda de tres herramientas:

- Ciclo PHVA
- Diagrama de árbol
- Los cinco porqués

13.1.1 Ciclo PHVA.

Planear. El funcionamiento de la Organización se encuentra representado en los diferentes procesos, pero no se encuentra identificada la gestión que debe realizar cada uno y los requerimientos del entorno legal, de mercado, cultural, social y económico.

- Se cuenta con políticas y objetivos de calidad, pero no se ha hecho revisión de su compatibilidad con el contexto y direccionamiento de la organización
- No se tienen identificados riesgos y oportunidades internos y externos de la organización, no existe un enfoque basado en riesgos y en mejoramiento continuo.
- No se cuentan con indicadores en algunos de los procesos que permitan evaluar la eficacia y la eficiencia de los mismos.
- No se encuentran claramente definidas las responsabilidades de la gestión del Sistema de calidad dentro de la organización. Se requiere establecer perfiles de cargos.
- Algunos procesos y actividades no se encuentran claramente estandarizados

Hacer. Asignar recursos (humanos, infraestructura y económicos) para la implementación del sistema de gestión de la calidad.

- Realizar capacitaciones, a los miembros de la organización, en la norma ISO 9001:2015 haciendo énfasis en la importancia en adquirir su implementación.
- Definir las líneas de comunicación interna y externa para la implementación, seguimiento y mejora del Sistema de Gestión de la calidad.
- Establecer reuniones semanales, entre los directivos de la organización, a fin de evaluar las falencias y puntos de mejoramiento que se requiere para el cumplimiento de esta norma.
- Trabajar en la construcción de indicadores de medición para cada uno de los procesos.
- Crear perfiles de cargo para todos los niveles de la organización.
- Documentar procesos y actividades a través de procedimientos e instrucciones.
- Establecer mecanismos para la creación, actualización y control de la información documentada del Sistema de Calidad.
- Crear e implementar una plantilla para evaluación y análisis de riesgos, aplicable a todos los procesos.
- Establecer controles para garantizar la prestación de servicios y la entrega de productos en tiempos definidos y de la calidad y oportunidad esperada.

Verificar. Evaluar el compromiso del personal con el Sistema de Gestión de la Calidad establecido. Hacer medición de los procesos a través de los indicadores de gestión establecidos.

- Verificar el cumplimiento y entendimiento de los perfiles de cargos establecidos, para cada uno de los empleados.

- Verificar que los procesos y actividades se ejecuten de acuerdo con los procedimientos e instrucciones documentados.
- Hacer revisión por la dirección, determinando mejoras a los procesos.
- Evaluar la eficacia de la plantilla para evaluación y análisis de riesgos, las acciones preventivas, correctivas y de mejora tomadas.
- Establecer un programa de auditorías internas que evalúe el cumplimiento de los requisitos de la norma, propios y de los clientes, así como la implementación del Sistema de calidad.

Actuar. Establecer programas de capacitación que permitan fortalecer el compromiso con el Sistema de Gestión de la Calidad.

- Evaluar y tomar medidas en base a resultados de indicadores de gestión.
- Hacer ajustes a perfiles de cargos, de acuerdo con funciones y actividades realmente ejercidas.
- Realizar modificaciones a procedimientos e instrucciones, de acuerdo con las necesidades detectadas.
- Llevar a cabo acciones de mejoras, producto de la revisión por la dirección.
- Hacer ajustes a plantilla de análisis y evaluación de riesgos, de acuerdo con la necesidad del Sistema de Gestión de la Calidad, brindando comodidad a todos los miembros de la organización.

13.1.2 Diagrama de árbol.

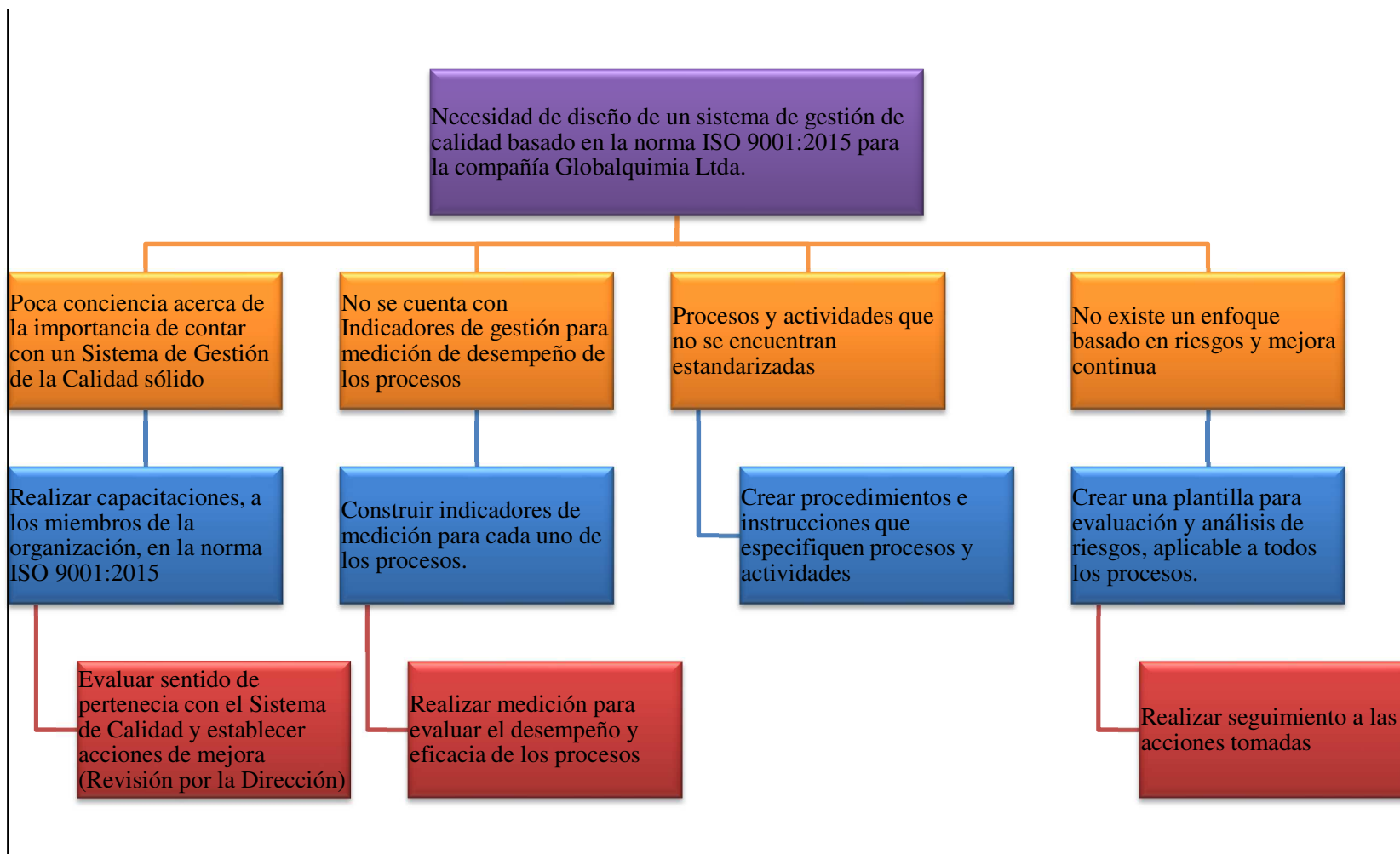


Figura 19. Diagrama de árbol necesidad de diseño del sistema de gestión de calidad en Globalquimia Ltda.

13.1.3 Cinco porqués.

Tabla 5.

Cinco porque y la mejora continua en Globalquimia Ltda.

<p>Cuestionamiento 1: El funcionamiento de la Organización se encuentra representado en los diferentes procesos, pero no se encuentra identificada la gestión que debe realizar cada uno y los requerimientos del entorno legal, de mercado, cultural, social y económico.</p>	
<p>1. ¿Por qué no se encuentra identificada la gestión que debe realizar cada proceso y los requerimientos del entorno legal, de mercado, cultural, social y económico?</p>	<p>Es una empresa que cuenta con varios años de trayectoria y no ha tenido la necesidad imperativa de definir y dar a conocer estos requerimientos a sus empleados.</p>
<p>2. ¿Por qué no ha tenido la necesidad imperativa de definir estos requerimientos?</p>	<p>Como ha manejado las cosas siempre han sobrellevado los inconvenientes en temas legales, de impuestos y con clientes por falta de conocimiento de requisitos.</p>
<p>3. ¿Por qué han sobrellevado los inconvenientes en temas legales, de impuestos y con clientes por falta de conocimiento de requisitos?</p>	<p>Nunca han tenido que pagar multas o sanciones por falta de incumplimiento de requisitos ni tampoco problemas en despachos con los insumos. Cuando se presenta la situación prefieren correr a última hora completando requisitos y documentación de acuerdo con el proceso o actividad involucrada.</p>
<p>4. ¿Por qué prefieren correr a última hora completando requisitos y documentación de acuerdo con el proceso o actividad involucrado?</p>	<p>Las personas que actualmente laboran en la organización se encargan de la sostenibilidad del negocio y de su trabajo del día a día. No se cuenta con una persona dedicada exclusivamente al Sistema de Gestión de la organización.</p>
<p>5. ¿Por qué no se cuenta con una persona dedicada exclusivamente al Sistema de Gestión de la organización?</p>	<p>No se cuentan con los recursos suficientes para contratar a una persona que se encargue exclusivamente de implementar, gestionar, mantener y mejorar el Sistema de calidad.</p>

Nota: Fuente propia, información recopilada de aportes de la organización.

14. Integración de la calidad

En un entorno cada vez más competitivo, las empresas necesitan gestionar de forma eficaz sus diferentes actividades, para ello demandan modelos de sistema de gestión y herramientas que les permitan realizar esta tarea, y que puedan implementar de manera sencilla. Las empresas persiguen el éxito, y para ello, hoy en día, es clave gestionar eficazmente, la calidad, el medio ambiente y la prevención de riesgos laborales, lo cual les va a permitir tanto ser competitivas, como satisfacer los requisitos reglamentarios y las demandas cada vez más exigentes de sus principales destinatarios: los clientes, la sociedad y los trabajadores, respectivamente. (Abril et al., 2006)

Teniendo en cuenta lo anterior, vale la pena evaluar las ventajas y desventajas de la integración de los sistemas de gestión que proponen las normas ISO 9001, ISO 14001 y la ISO 45001, así como los pasos a seguir para alcanzar este propósito. (Abril et al., 2006)

Para la integración de Sistemas de Gestión, se requiere inicialmente realizar un análisis organizacional que permita establecer el estado actual de la compañía, una de las herramientas que permite hacer este análisis es la matriz DOFA.

14.1 Matriz DOFA

El método DOFA es una herramienta de análisis y diagnóstico generalmente utilizada por las organizaciones en el ámbito de la planeación estratégica. La matriz DOFA es una herramienta muy conocida a nivel mundial. Usualmente se desarrolla a partir de una lluvia de ideas que culmina en la construcción de una matriz de diagnóstico. (Bonilla, 2010).

No cabe duda de que este método, entre muchos otros, es realmente útil, sin embargo, la falta de conocimiento sobre el mismo ha hecho que se le reste poder e importancia a la implementación de una herramienta tan poderosa que no solo encuentra aplicación en la administración moderna sino también en el área técnica y operativa de las industrias (Bonilla,

2013). Su nombre se debe a las iniciales de los siguientes factores: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas

- Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Para la compañía Globalquimia Ltda., se detectaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas descritas en la Tabla 6.

Tabla 6.

Matriz DOFA de Globalquimia Ltda.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Materias primas de fácil adquisición y precios competitivos. • Proveedores certificados. • Las materias primas comercializadas cuentan con certificados de calidad e información técnica. • Infraestructura (oficinas y bodega) propia. • Equipo de trabajo sólido y comprometido. • Excelente servicio al cliente. • Compañía en crecimiento, de acuerdo a nuevas tendencias y fácilmente adaptable a cambios de la industria. • Comunicación clara, directa y personalizada con sus clientes con respecto a la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja participación en el mercado. • Poco conocimiento de la empresa en el sector farmacéutico. • Poca publicidad de la empresa. • Necesidad de incrementar la fuerza de ventas. • No se cuenta con sucursales en otras ciudades estratégicas. • No se cuenta con información financiera oportuna para proyecciones o toma de decisiones. • Procesos identificados, pero no cuentan con actividades definidas o establecidas (Información documentada). • No se encuentra definido el contexto de la organización. • No se cuenta con un pensamiento basado en riesgos. • No se cuenta con indicadores de gestión formalmente definidos para todos los procesos, que permitan medir su desempeño. • No se cuenta con un Sistema de gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo formalmente definido. • No se cuenta con un enfoque sistemático a la gestión ambiental formalmente definido. • No se cuenta con roles-responsabilidades claramente definidas por cargos (perfiles de cargos).
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Demanda constante de los productos comercializados y servicios suministrados. • Aprovechar la experiencia y conocimiento del Gerente y sus colaboradores en el mercado y el sector. • Mejorar el servicio post venta con respecto a la competencia. • Desarrollo- comercialización de nuevos productos y/o servicios, de acuerdo con las necesidades de clientes. • Fidelización y adquisición de nuevos clientes por facilidad de innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda constante de los productos comercializados y servicios suministrados. • Aprovechar la experiencia y conocimiento del Gerente y sus colaboradores en el mercado y el sector. • Mejorar el servicio post venta con respecto a la competencia. • Desarrollo- comercialización de nuevos productos y/o servicios, de acuerdo a necesidades de clientes. • Fidelización y adquisición de nuevos clientes por facilidad de innovación. • Implementación de un programa de responsabilidad social ambiental. • Creación de perfiles de cargos, con roles-responsabilidades claramente definidas.

<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de un programa de responsabilidad social ambiental. • Creación de perfiles de cargos, con roles-responsabilidades claramente definidas. • Crear e implementar una plantilla para análisis y valoración de riesgos. • Establecimiento de nueva sucursal en ciudades estratégicas, a fin de brindar cobertura a la demanda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear e implementar una plantilla para análisis y valoración de riesgos. • Establecimiento de nueva sucursal en ciudades estratégicas, a fin de brindar cobertura a la demanda.
---	--

Nota: Fuente propia, información tomada de aportes de la organización.

14.2 Matriz de Estrategias

Luego de haber realizado el análisis DOFA de la organización, se continua con el diseño de las estrategias dirigidas a neutralizar las debilidades y amenazas, y a potencializar las fortalezas y oportunidades detectadas.

A las estrategias planteadas se les deben hacer seguimiento, basados en indicadores de gestión, de esta manera se lograrán controlar y materializar su ejecución.

A continuación, la matriz de estrategias para la organización Globalquimia Ltda.:

Fortalezas-Debilidades: Este conjunto de acciones reúne los planes que conducirían a que cada una de las fortalezas internas o externas detectadas permitan mitigar las debilidades halladas para la organización:

- Diseñar un enfoque sistemático a la gestión ambiental y un sistema de gestión de Seguridad y Salud en el trabajo, aplicable a la normatividad farmacéutica aplicable.
- Establecer mecanismos para la creación, actualización y control de la información documentada del Sistema Integrado de Gestión (procedimientos e instructivos).

Oportunidades-Amenazas: Este conjunto de acciones reúne los planes que conducirían a que cada una de las amenazas halladas, puedan ser evitadas por medio de las oportunidades de mejoramiento que representan ajustes positivos para la organización:

- Desarrollo- comercialización de nuevos productos y/o servicios, de acuerdo con necesidades de clientes, que permita aumentar la participación en el mercado.
- Creación e implementación de un programa de responsabilidad social ambiental, que contribuya al cuidado y preservación del medio ambiente.

Fortalezas-Amenazas: Este conjunto de acciones reúne los planes que conducirían a que cada una de las amenazas, que de una u otra manera ponen en riesgo permanente el éxito de la compañía, sean disminuidas mediante las fortalezas detectadas:

- Establecer controles para garantizar la prestación de servicios y la entrega de productos en tiempos definidos y oportunidad esperada.
- Fortalecer las relaciones de fidelización de los clientes, demostrando la calidad de los productos y servicios.

Oportunidades-Debilidades: En este grupo de acciones se reúnen los planes conducentes a que cada una de las debilidades detectadas puedan convertirse en oportunidades de mejora. El nivel de prioridad de estas acciones se debe considerar como muy alto:

- Propuesta de establecimiento de nueva sucursal en ciudades estratégicas, a fin de brindar cobertura a la demanda.
- Creación de perfiles de cargos, con roles-responsabilidades claramente definidas.
- Crear e implementar una plantilla para evaluación y análisis de riesgos, aplicable a todos los procesos del Sistema de Gestión Integral.

De acuerdo con el análisis realizado, se propone la política y los objetivos de gestión integral para la organización Globalquimia Ltda., los cuales permiten la implementación del sistema de gestión integral, que se pueden evidenciar a continuación.

14.3 Política de Gestión Integral

Globalquimia Ltda., constituye su política integral de calidad enfocada hacia los siguientes compromisos:

- Satisfacer las necesidades y expectativas comerciales y técnicas de nuestras partes interesadas a fin de crear vínculos fuertes y duraderos.
- Comprometerse con la reducción del impacto de nuestras operaciones al ambiente y en la prevención de la contaminación a través de programas de mejoramiento continuo.
- Reducir los riesgos sobre la salud de nuestros empleados, proveedores y comunidad vecina.
- Contar con un recurso humano capacitado en la calidad de nuestros servicios.
- Trabajar bajo la filosofía del mejoramiento continuo integral en la organización, nuestros empleados y proveedores.

14.4 Objetivos de gestión integral

- Garantizar la calidad integral, en toda la cadena de suministro, de nuestros productos y servicios técnicos asociados, cumpliendo con los estándares farmacéuticos.
- Mejorar continuamente nuestro Sistema de Gestión Integral, contribuyendo al crecimiento de nuestros empleados y proveedores.
- Asegurar la satisfacción del cliente, mediante entregas y respuestas oportunas, acorde a sus necesidades.
- Proveer un ambiente de trabajo seguro y sano, acorde con los factores de riesgos identificados en nuestros procesos, a fin de prevenir la ocurrencia de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

- Prevenir y minimizar la contaminación ambiental y los efectos perjudiciales de nuestras actividades, productos y servicios.

14.5 Integración de los sistemas de gestión (ISO 9001 - ISO 14001 – ISO 45001)

La integración de sistemas de gestión permite la consolidación de varios lineamientos normativos con el fin de facilitar su implementación y certificación.

Cada norma del sistema de gestión tiene sus propios requisitos específicos, pero estos siete elementos: contexto de la organización, liderazgo, planificación, soporte, operación, evaluación del desempeño y mejora, estarán presentes en todas ellas y se podrán adoptar como la base para la integración. Como consecuencia, la reducción de la duplicación resultante de combinar dos o más sistemas de este modo tiene el potencial de reducir notablemente el tamaño general del sistema de gestión y mejorar la efectividad y la eficiencia del sistema. (Miguel, 2013)

Uno de los métodos más utilizados que permite la integración de Sistemas de Gestión es la estructura de PAS 99, la cual establece un marco en el que se pueden agrupar de forma sencilla y entendible los requisitos de las normas de sistemas de gestión más utilizadas y conocidas. Las normas ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001, cuentan con requisitos comunes que facilitan la integración de las mismas (Ver Anexo 5 Integración de los Sistemas de Gestión).

Teniendo en cuenta que la información documentada es uno de los requisitos comunes más representativos en la integración de sistemas de gestión, y que esta debe ser controlada, mantenida y conservada por la organización, en la siguiente tabla se puede evidenciar los requisitos comunes de las normas, donde se referencia la información documentada que se debe “Mantener” y “Conservar”.

Tabla 7.

Requisitos comunes – Información documentada

Requisitos comunes (ISO 9001:2015, ISO 1400:2015, ISO 45001:2015)	Conservar	Mantener
4.3 Determinación del alcance del Sistema de Gestión Integral		X
4.4 Sistema de Gestión Integral		X
5.2 Política Integral		X
6.2 Objetivos Integrales y planificación para lograrlos		X
7.2 Competencia	X	
7.5 Información documentada	X	
8.1 Planificación y control operacional		X
9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación	X	
9.2 Auditoría Interna	X	
9.3 Revisión por la dirección	X	
10.2 No conformidad y acción correctiva (incidentes)	X	

Nota: Requisitos comunes normas ISO 9001:2015, ISO 1400:2015, ISO 45001:2015. ICONTEC 2015.

De acuerdo con el requisito común de comunicación, la organización debe establecer sus comunicaciones internas y externas, para la compañía Globalquimia Ltda., y determinar las cuestiones a comunicar y las estrategias a utilizar, como se puede ver en la Tabla 8.

Tabla 8.

Requisitos comunes - Comunicación

Norma	Requisito	Que	Cuando	A Quién	Como	Quién
ISO 9001	5.2	Política Integral	Siempre debe encontrarse accesible-visible	A todas las partes interesadas	Anuncios físicos (carteles), página web de la compañía, correo corporativo, publicaciones internas, documentación de la organización	Alta dirección – Gerente general
ISO 14001	5.2					
ISO 45001	5.2					
ISO 9001	6.2	Objetivos de gestión integral	Siempre debe encontrarse accesible, cuando exista actualizaciones	Personal de la organización	página web de la compañía, publicaciones internas, documentación de la organización	Alta dirección – Gerente general
ISO 14001	6.2					
ISO 45001	6.2					
ISO 9001	9.3	Revisión por la dirección	Anual	Responsable de procesos	Acta de reunión, Informe	Alta dirección – Gerente general
ISO 14001	9.3					
ISO 45001	9.3					

Nota: Requisitos comunes comunicación ISO 9001:2015, ISO 1400:2015, ISO 45001:2015. ICONTEC 2015.

La norma española UNE 66177 constituye una Guía para la integración de los sistemas de gestión, proporciona directrices para desarrollar, implantar y evaluar el proceso de integración de los sistemas de gestión de la calidad, gestión ambiental y gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Esta norma es aplicable a todo tipo de organizaciones, con independencia de su tamaño o tipo de actividad, y que apliquen o deseen aplicar uno o más sistemas de gestión. Asimismo, esta norma está constituida por orientaciones sobre cómo llevar a cabo la integración, y no ha sido concebida para su uso con fines contractuales o de certificación.

El proceso de integración de los sistemas de gestión de esta norma está basado en el ciclo PHVA (ver figura 20), por ser éste un método de probada eficacia y rentabilidad, y porque facilita el desarrollo de un proyecto de integración de sistemas. Este proceso tiene por objetivo la definición e implantación en condiciones controladas de un plan de integración desarrollado específicamente en función de los objetivos, contexto y nivel de madurez de la organización.

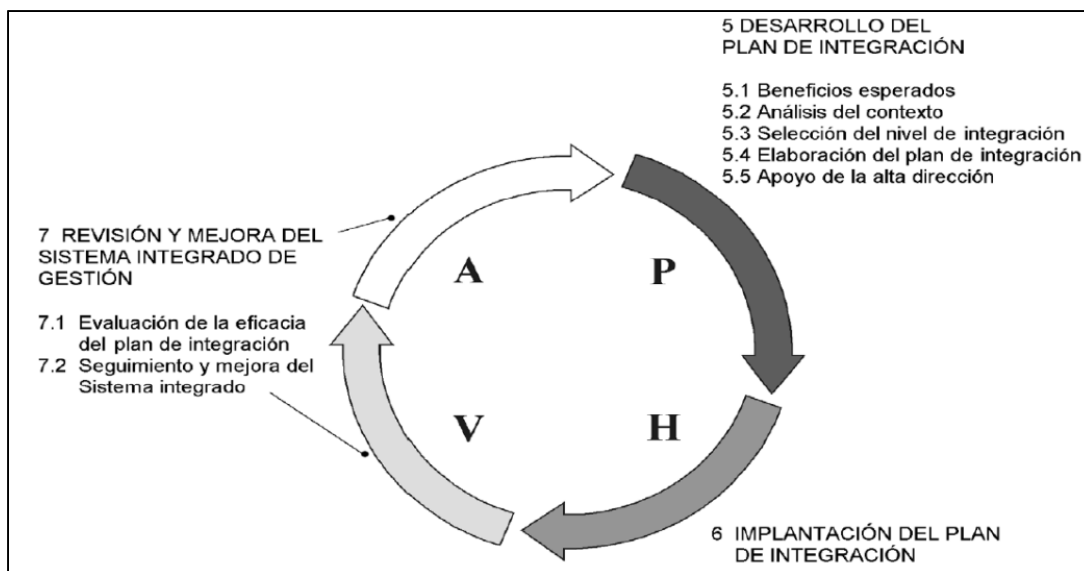


Figura 20. Aplicación del ciclo de mejora continua al proceso de integración de sistemas de gestión. (UNE 16177:2015)

Para el desarrollo del plan de integración se requiere establecer el nivel de madurez o capacidad para la gestión por procesos de la organización Globalquimia Ltda., esto le permitirá a la organización detectar sus debilidades y trabajar en ellas.

De acuerdo con la norma española UNE 16177 la organización se encuentra en un nivel de madurez entre básico y avanzado (ver figura 21), es decir, el proceso se realiza totalmente y se conserva información documentada para el seguimiento y la medición, con el fin de mejorar, y lograr así un sistema de gestión integral más estable.

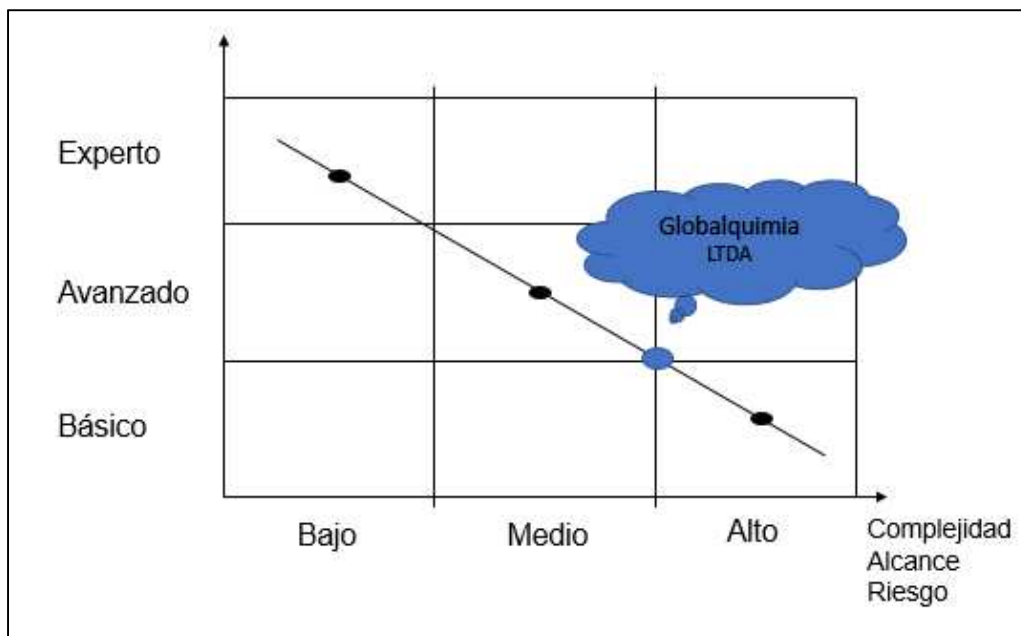


Figura 21. Nivel de madurez del sistema de gestión de Globalquimia Ltda.

De esta manera la compañía pretende integrar los sistemas de gestión teniendo en cuenta los requisitos comunes entre las normas, para permitirle a la organización tener una mayor eficacia y eficiencia en su gestión, ahorro de recursos, reducción de la documentación, mejor reparto de tareas y responsabilidades y reducción de riesgos puesto que se trabaja de forma coordinada para todos los procesos y actividades de la organización.

15. Conclusiones

La investigación realizada generó una propuesta de diseño de Sistema de Gestión de Calidad para Globalquimia Ltda. una organización de la industria farmacéutica colombiana, tomando como base los lineamientos de la norma ISO 9001:2015, e incorporando requisitos del modelo EFQM, neuromarketing aplicado a la organización, aplicación del modelo Canvas, propuesta de responsabilidad social empresarial y creación de indicadores de gestión de la calidad.

Una organización que pretenda mantener en su Sistema de Calidad una gestión sólida y bien orientada hacia sus objetivos estratégicos y sus resultados clave, requiere implementar una visión de procesos. Con la elaboración del mapa y la caracterización de procesos se logran identificar las condiciones y/o elementos que hacen parte fundamental de la organización, la interrelación entre estos y constituye el primer acercamiento a la implementación de la norma ISO 9001:2015

Dentro de Globalquimia siempre ha sido una necesidad la fidelización de sus clientes, al respecto se han empleado estrategias como contacto personalizado, brindar siempre asesoría previa y servicio posventa. Conscientes de las exigencias del mercado farmacéutico para Globalquimia las personas son lo más importante. La compañía maneja los conceptos ligados al marketing 2.0 y 1.0. actualmente tiene como objetivo la implementación de nuevas estrategias que contribuyan a su posicionamiento en el marketing 3.0.

El análisis de los resultados obtenidos al aplicar el modelo EFMQ, evidencia que en la organización el liderazgo es un enfoque muy marcado, todos los integrantes se encuentran comprometidos y dispuestos a colaborar. En general, esta herramienta contribuyó a realizar un análisis objetivo, riguroso y estructurado de su funcionamiento y a plantear actividades y planes para mejorar su gestión al corto y largo plazo.

Dentro de la organización se han llevado a cabo prácticas socialmente responsables en cuanto al impacto de sus actividades con el medio ambiente. El análisis de sus actividades dentro del

marco de la norma ISO 26000 “Guía de Responsabilidad Social” permitió ampliar su compromiso y líneas de acción enfocadas a la gobernanza de la organización, prácticas laborales, medio ambiente y consumidor.

Luego de la elaboración del mapa de procesos y las caracterizaciones, como primer acercamiento a la implementación de la norma ISO 9001:2015, la elaboración de indicadores de gestión para cada uno de sus procesos constituye un importante paso al llevar a cifras y a partir de estas concluir a cerca del comportamiento y desempeño de un proceso, comparar con algún nivel de referencia y tomar acciones correctivas o preventivas de acuerdo con los resultados obtenidos.

Realizar un análisis de la situación actual de Globalquimia bajo el enfoque de herramientas como Matriz DOFA, Ciclo PHVA, Diagrama de árbol y los cinco porqués permiten detectar causas de fallas y establecer planes de mejora continua dentro de la organización.

Durante la investigación se desarrolló un modelo de integración de sistemas de gestión, que permita la unificación de un sistema que contemple la calidad, la seguridad y salud en trabajo y la gestión ambiental (ISO 9001 - ISO 14001 – ISO 45001).

La futura implementación de este modelo en la organización Globalquimia Ltda. debe conducir a entregar productos y servicios que satisfagan las expectativas de los clientes y partes interesadas, logrando así el cumplimiento de los objetivos organizacionales y fortaleciéndose como empresa líder del sector. La propuesta fue presentada a la organización y se encuentra en proceso de revisión, quedando pendiente su implementación para optar por la correspondiente certificación.

16. Recomendaciones

Durante el desarrollo del presente trabajo, se evidencia la necesidad de que en la compañía Globalquimia Ltda.:

- Documentar por medio de procedimientos, instructivos y formatos, todos los procesos establecidos por la organización, garantizando así la trazabilidad y control de las actividades ejecutadas.
- Capacitar y/o concientizar a los colaboradores en lo referente a la importancia que representa contar con un Sistema de Gestión de la Calidad, facilitando así un futuro proceso de implementación.
- Establecer un plan de trabajo organizado dirigido a la aplicación de los procesos, actividades y/o ajustes establecidos en el presente trabajo, a fin de cumplir con los requisitos exigidos por la norma ISO 9001:2015 permitiendo así una mejora en la calidad de sus procesos y logro de los objetivos organizacionales.

Referencias


- Abril Cristina, Palomino Antonio, Sánchez José, (2006), Manual para la integración de sistemas de gestión – Calidad, Medio Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales, Madrid, España, FC Editorial.
- Amaya Jailer, (2010), El método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica, Tomado de: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/metododofanociones/default2.asp consultado 2019-03-30 Hora: 09:31 am.
- Anne E. Wilcock, Kathryn A. Boys, (2017) "Improving quality management: ISO 9001 benefits for agrifood firms", Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies, Vol. 7 Issue: 1, pp.2-20.
- Bonilla Maria Jose, Estévez Nelson, (2013), Antecedentes y análisis de la cooperativa de ahorro y crédito 18 de noviembre y elaborar una propuesta de mejoramiento de la rentabilidad, período 2008 -2011, Quito, Ecuador, Universidad Central del Ecuador.
- Carro P. Roberto, González G. Daniel, (2012), “Normalización Serie Normas ISO 9000”, Universidad Nacional del Mar del Plata - Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- Chiavenato Idalberto, (2001), Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Santafé de Bogotá, Mc Graw Hill.
- Consejo privado de competitividad. (2018), Resumen ejecutivo. Informe Nacional de Competitividad 2017-2018
- Empresarios en Red, Recuperado de: <https://www.empresariosenred.cl/capacitate/articulos/finanzas/conocimientos-practicos/en-que-consiste-el-modelo-canvas>.

- Globalquimia Ltda. Recuperado de: <http://globalquimia.com.co/>.
- J.D. Terán Ruales, (2014), “Implementación del sistema de gestión de aseguramiento y control de calidad en el departamento técnico para los productos y servicios DE COHECO SA.”, Revista Ingeniería, investigación y desarrollo, Vol. 17 No.1.
- K.D. Gotzamani, (2005), “The implications of the new ISO 9000:2000 standards for certified organizations”, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 54 No. 8, pp. 645-657
- Lerma Héctor Daniel, (2002), Metodología de la Investigación, ECOE Ediciones.
- Miguel José L, (2013), PAS 99 Especificación de los requisitos comunes del sistema de gestión como marco para la integración, Innovación.
- Ministerio de Salud y Protección social. Resolución 1160/2016. Por la cual se establecen los Manuales de Buenas Prácticas de Manufactura y las Guías de Inspección de Laboratorios o Establecimientos de Producción de medicamentos, para la obtención del Certificado de Cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura.
- Norma Internacional ISO 9000:2015 “Sistemas de Gestión de la calidad, Fundamentos y Vocabulario”
- Norma Internacional ISO 26000: 2010 “Guía de responsabilidad social”
- Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9001: 2015, ICONTEC, Bogotá 2015. Recuperado de: <http://www.icontec.org/Paginas/Home.aspx>
- Norma Técnica Colombiana NTC ISO 19011:2018 “Directrices para la Auditoría de Sistemas de Gestión”

- Quintero E, Valencia S, (2008), “Diagnostico para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 al interior de la empresa Maderas de Yumbo Ltda.” Universidad Pontificia Javeriana.
- Revista de medicina Junta, Volumen 25 No.3, 2003. Colombia. Recuperado de: <http://www.encolombia.com/medicina/academedicina/academ25363-contenido.htm>
- Sam Ho, (2015) "Documentos seleccionados de la 18ª conferencia internacional sobre ISO y TQM", El diario de TQM, Vol. 27 No. 2.
- Sampaio, P., Saraiva, P. and Rodrigues, A.G. (2009), “ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches”, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 26 No. 1, pp. 38-58.

Anexos

Anexo 1. Caracterizaciones Globalquimia


Proceso:	GESTIÓN GERENCIAL					
Responsable:	GERENTE GENERAL					
Tipo de proceso:	ESTRATÉGICO					
Objetivo:	Definir, implementar, revisar y controlar las políticas y el plan de direccionamiento estratégico para el desarrollo y competitividad de la compañía, garantizando el mejoramiento continuo, el cumplimiento de metas y objetivos y legislación vigente aplicable.					
Alcance:	El proceso de Gestión Gerencial comprende las actividades relacionadas con la definición del contexto de la compañía y formulación del plan estratégico. Termina con la generación de reportes, análisis de indicadores y resultados.					
PARTES INTERESADAS PROVEEDOR DEL PROCESO	ENTRADA	ACTIVIDAD	CICLO	SALIDA	PARTES INTERESADAS CLIENTE DEL PROCESO	
Estado Entes reguladores Entidades privadas	Requisitos, normas y legislación vigente aplicable.	Identificar y ejecutar lineamientos de acuerdo a requisitos, normas y legislación vigente aplicable para el desarrollo de su razón social.	PH	Seguimiento a cumplimiento regulatorio vigente aplicable.	Estado Entes reguladores Entidades privadas	
Todos los procesos	Identificación de oportunidades y propuestas de proyectos. Resultado de desempeño de los procesos y conformidad de productos y servicios Cambios que puedan afectar SGC Retroalimentación del cliente	Definir, establecer y revisar políticas, objetivos y plan estratégico de la compañía. Realizar reuniones para tratar temas de operación y gestión de la compañía. Realizar la revisión por la dirección al Sistema de Gestión de Calidad. Realizar revisión del desempeño de la organización y sus servicios.	PH	Propuestas revisadas y ajustadas Informe de revisión por la dirección Políticas y objetivos Plan estratégico Planes de mejoramiento continuo Evaluación y autorización de recursos	Todos los procesos	
Gestión Garantía de Calidad	Programación y resultados de auditorías realizadas Acciones correctivas y preventivas asignadas	Revisar resultados de auditorías internas y externas para la toma de decisiones Asegurar la toma de acciones oportuna y adecuada para mejorar continuamente los procesos	VA	Identificar y gestionar riesgos Estado acciones correctivas y preventivas Resultados de revisión de procesos y Sistema de Gestión	Todos los procesos	
	Documentos y registros controlados	Elaboración y revisión de procesos, documentos y formatos		Solicitud de modificación y actualización de documentos	Todos los procesos	
Gestión Comercial y Proyectos	Plan de mercadeo Presupuesto de ventas Inversión promocional y comercial Necesidades y expectativas factibles de los clientes	Analizar la factibilidad Analizar información de mercado y entorno comercial.	P	Objetivos de planificación Cotizaciones de compras de bienes y/o servicios	Gestión de Recepción, almacenaje y despacho	
Gestión de Recepción, almacenaje y despacho	Reportes de suministro de bienes y servicios Necesidades y expectativas factibles de los clientes	Asignar y aprobar los recursos necesarios y adecuados para el desarrollo de las operaciones de la compañía.	P	Solicitud de información, insumos y servicios	Gestión Financiera	
Gestión Servicio al cliente	Nivel de satisfacción de clientes Necesidades y expectativas factibles de los clientes	Definir la política y el plan de comunicaciones Tomar acciones a necesidades y expectativas identificadas	P	Solicitud de información, insumos y servicios	Gestión Comercial y proyectos. Gestión Financiera y Administrativa	
Gestión Talento Humano	Resultado Clima organizacional Requisitos organizacionales implementados Personal competente / pertinente Programa de capacitaciones ejecutado Programa Seguridad y Salud en el trabajo ejecutado	Definir y establecer estructura organizacional. Dirigir y vigilar el grado de desarrollo y apego a los principios y valores corporativos	VA	Análisis evaluación de desempeño Requerimientos de personal Aprobación asignación salarial Requisitos organizacionales Identificación de riesgos Personal en condiciones laborales seguras	Todos los procesos	
Gestión Financiera y Administrativa	Políticas financieras y de costos Costos directos e indirectos definidos Aprobación de precios Relación de cartera Presupuesto de inversión y gastos aprobados Evaluación de proyectos	Análisis de Costos, precios Reportes de cartera Ejecución de inversión y gastos Identificar riesgos del proceso y valorarlos. Aprobación de presupuestos de gastos e inversión. Asignar y aprobar los recursos necesarios y adecuados para el desarrollo de las operaciones de la compañía.	VA	Estadística de ventas y devoluciones Condiciones comerciales para aprobar Recaudo Presupuesto de ventas, inversión promocional Licitaciones Seguimientos a información y reportes financieros	Gestión Gerencial Gestión Comercial y proyectos.	
RECURSOS	HUMANOS Personal idóneo, capacitado y competente	SOFTWARE Correo electrónico Office		HARDWARE Y EQUIPOS Computadores Impresoras Proyector	INFRAESTRUCTURA Oficinas	
REQUISITOS APLICABLES	Legales, reglamentarios y normativos ISO 9001:2015: 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 5.1, 5.2, 6.1, 6.2, 6.3, 7.3, 7.5, 9.1.1, 9.1.3, 9.3, 10.1, 10.2, 10.3 Matriz legal			Del cliente Disponibilidad del producto Atención al cliente		

Proceso:	GESTIÓN DE GARANTÍA DE CALIDAD		
Responsable:	COORDINADOR DE CALIDAD Y SERVICIO AL CLIENTE		
Tipo de proceso:	ESTRATEGICO		
Objetivo:	Implementar, gestionar, mantener y mejorar el Sistema de Gestión de Calidad de la Organización		
Alcance:	El proceso de Gestión de Garantía de Calidad inicia con las actividades relacionadas planificar e implementar el Sistema de Gestión de Calidad. Termina con mantener un Sistema de Gestión controlado y en permanente mejora.		

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD	CICLO	SALIDA	CLIENTE
Estado Entes reguladores Entidades privadas Clientes	Normas, legislación y documentos técnicos Solicitud certificados de calidad	Revisar de normas, legislación y documentos técnicos Solicitar Certificados a fabricantes de materiales	V	Conformidad requisitos técnicos Certificados de calidad vigentes	Estado Entes reguladores Entidades privadas Clientes
Gestión Gerencial	Políticas y objetivos Plan estratégico Planes de mejoramiento continuo. Recursos necesarios autorizados Solicitud auditorías	Planificar el sistema de gestión Definir metodología de identificación de riesgos Apoyar en el diseño de metodologías y mecanismos de medición y seguimiento Uso de recursos autorizados Definir alcance de auditorías y asignar auditores internos de calidad. Ejecutar programa de auditorías internas. Preparar, consolidar y presentar informes para la revisión por la Dirección	PHVA	Identificación de oportunidades y propuestas de proyectos Requisitos técnicos comunicados Ejecución Presupuestal Programación y resultados de auditorías	Todos los procesos
Todos los procesos	Identificar y gestionar riesgos Auditorías realizadas Acciones correctivas y preventivas solucionadas. Estado de acciones correctivas, preventivas y de mejora Solicitud de modificación y actualización de documentos	Identificar riesgos del proceso y valorarlos Realizar seguimiento al Sistema de Gestión. Verificar la eficacia y estado del sistema de gestión. Proponer acciones y realizar control de riesgos al Sistema de Gestión Apoyar en el análisis de acciones correctivas, riesgos y oportunidades de mejora. Proponer acciones de mejora, hacer acompañamiento a su implementación Apoyar en la elaboración y revisión de procesos, documentos y formatos Publicar y hacer divulgación de documentos. Controlar copias y mantener actualizado el maestro de control de documentos	PHVA	Información consolidada para revisión de los procesos y sistemas de gestión Identificación de oportunidades y propuestas de proyectos Programación y resultados de auditorías Listas de chequeo Acciones correctivas y preventivas asignadas Documentos y registros controlados Documentación SGC	Todos los procesos
Gestión de Servicio al cliente	Quejas y reclamos direccionados	Realizar investigación del la Queja y redamo	H	Queja y reclamo resuelta	Gestión de Garantía de Calidad
Gestión Talento Humano	Análisis evaluación de desempeño Requerimientos de personal Aprobación asignación salarial Requisitos organizacionales Identificación de riesgos personal en condiciones laborales seguras	Adquisición de recurso humano Coordinar con Talento Humano capacitaciones del Sistema de Gestión Identificar riesgos y valorarlos	VA	Resultado Clima organizacional Requisitos organizacionales implementados Personal competente / pertinente Programa de capacitaciones ejecutado Programa Seguridad y Salud en el trabajo ejecutado	Todos los procesos
Gestión Financiera y Administrativa	Políticas financieras y de costos Costos directos e indirectos definidos Solicitud de proyección de inversión y gastos	Elaboración de presupuestos y gastos de inversión	PHVA	Proyección de inversión y gastos autorizados	Gerencia General

RECURSOS	HUMANOS	SOFTWARE	HARDWARE Y EQUIPOS	INFRAESTRUCTURA
	Personal idóneo, capacitado y competente	Correo electrónico Office Internet	Computadores Impresoras Proyector	Oficinas


REQUISITOS APLICABLES	Legales, reglamentarios y normativos	Del cliente
	ISO 9001:2015: 4.4, 5.2, 6.1, 6.2, 6.3, 7.5, 9.1.1, 9.1.3, 9.2, 10.1, 10.2, 10.3 Matriz Legal	Certificados de calidad vigente

Proceso:	GESTIÓN COMERCIAL Y DE PROYECTOS		
Responsable:	GERENTE GENERAL Y COORDINADOR COMERCIAL		
Tipo de proceso:	MISIONAL		
Objetivo:	Aumentar y/o mantener la participación en el mercado de los productos de la compañía por medio de la definición e implementación de objetivos, de proyectos, estrategias y tácticas comerciales y de mercadeo, asegurando las metas de rentabilidad		
Alcance:	El proceso de Gestión Comercial y de Proyectos inicia con el Presupuesto de ventas e inversión. Termina con la implementación KPI		

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD	CICLO	SALIDA	CLIENTE
Cientes	Necesidades y expectativas implícitas y explícitas	Estudios de planes de mercadeo y planes comerciales	P	Necesidades y expectativas factibles solucionadas	Cliente
Proveedores de información de mercado	Informes de mercado	Estudios de planes de mercadeo y planes comerciales	P	Necesidades y expectativas factibles solucionadas	Cliente
Gestión Gerencial	Políticas y objetivos Plan estratégico Planes de mejoramiento continuo Recursos necesarios autorizados	Elaborar y presentar el presupuesto de ventas Elaborar y presentar planes de mercadeo Elaborar y presentar plan comercial Hacer seguimiento y ajustes del plan de mercadeo Hacer seguimiento y ajustes del plan comercial Realizar gestión de ventas y cobros	PH	Planes de mercadeo Presupuesto de ventas Inversión promocional y comercial para aprobación Necesidades y expectativas factibles de los clientes	Gestión Gerencial Gestión Financiera y Administrativa
Gestión Garantía de Calidad	Identificación de oportunidades y propuestas de proyectos Programación y resultados de auditorías Acciones correctivas y preventivas asignadas Documentos y registros controlados	Identificar riesgos del proceso y valorarlos Proponer acciones y realizar control de riesgos al Sistema de Gestión Análisis de acciones correctivas, riesgos y oportunidades de mejora. Proponer acciones de mejora Elaboración y revisión de procesos, documentos y formatos	PHVA	Identificar y gestionar riesgos Auditorías realizadas Acciones correctivas y preventivas solucionadas. Estado de acciones correctivas, preventivas y de mejora Solicitud de modificación y actualización de documentos	Gestión Gerencial Gestión Garantía de Calidad
Gestión de Recepción, almacenaje y despacho	Suministro de bienes y servicios Informe de despachos de productos	Promocionar, despachar, usar bienes y servicios	HA	Solicitud de compra de bienes y servicios Solicitud de información, productos insumos y servicios	Gestión de Recepción, almacenaje y despacho
Gestión Servicio al cliente	Quejas y reclamos asignados	Gestionar, analizar y dar respuesta a quejas y reclamos asignados	HA	Quejas y reclamos resueltos	Gestión Garantía de Calidad
Gestión Talento Humano	Resultado Clima organizacional Requisitos organizacionales implementados Personal competente / pertinente Programa de capacitaciones ejecutado Programa Seguridad y Salud en el trabajo ejecutado	Adquirir recurso humano Coordinar con Talento Humano capacitaciones del Sistema de Gestión Identificar riesgos y valorarlos	VA	Análisis evaluación de desempeño Requerimientos de personal Aprobación asignación salarial Requisitos organizacionales Identificación de riesgos Personal en condiciones laborales seguras	Todos los procesos
Gestión Financiera y Administrativa	Políticas financieras y de costos Costos directos e indirectos definidos Aprobación de precios Relación de cartera Presupuesto de inversión y gastos aprobados Evaluación de proyectos	Análisis de Costos, precios Elaboración de presupuestos y gastos de inversión Reportes de cartera Ejecución de inversión y gastos	HV	Estadística de ventas y devoluciones Condiciones comerciales para aprobar Recaudo Presupuesto de ventas, inversión promocional Licitaciones	Gestión Gerencial

RECURSOS	HUMANOS	SOFTWARE	HARDWARE Y EQUIPOS	INFRAESTRUCTURA
	Personal idóneo, capacitado y competente Dotación	Correo electrónico Office, Internet Bases de datos del mercado	Computadores Impresoras	Oficinas


REQUISITOS APLICABLES	Legales, reglamentarios y normativos	Del cliente
	ISO 9001:2015: 4.4, 5.2, 6.1, 6.2, 6.3, 7.1.3, 7.1.4, 7.1.5, 7.5, 8.1, 8.2, 8.3, 8.5, 8.6, 8.7, 9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 10.1, 10.2, 10.3 Matriz Legal Cumplimiento de contratos y acuerdos con los clientes	Disponibilidad del producto Oportunidad en la entrega del producto Información asociada al producto, que por legislación pueda aplicar

Proceso:	GESTIÓN DE RECEPCIÓN, ALMACENAJE Y DESPACHO		
Responsable:	COORDINADOR ADMINISTRATIVO		
Tipo de proceso:	MISIONAL		
Objetivo:	<p>Planificar e implementar el aprovisionamiento, almacenamiento y distribución de bienes, con excelentes condiciones de servicio, costo y calidad, contribuyendo a la rentabilidad de la compañía, y satisfacción de sus clientes internos y externos.</p> <p>Garantizar que el suministro de bienes y servicios se planifique y ejecute con los parámetros logísticos y técnicos aplicables, asegurando que las compras y aprovisionamiento cumplan con los requisitos establecidos sobre bienes, servicios y proveedores aprobados, cumpliendo regulaciones vigentes aplicables, bajo la responsabilidad de personal profesional idóneo, entrenado y capacitado.</p>		
Alcance:	<p>El proceso de Gestión de Recepción, Almacenaje y Despacho comprende las actividades de aprovisionamiento, almacenamiento y distribución de bienes. Termina con la generación de reportes, análisis de Indicadores y resultados.</p>		

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD	CICLO	SALIDA	CLIENTE
Gestión Gerencial	Políticas, plan estratégico y planes de mejoramiento continuo.	Seguimiento al cumplimiento de las políticas y evaluación de desempeño	HV	Informes de seguimiento y cumplimiento	Gestión Gerencial
	Resultados de revisión de procesos y sistema de gestión	Proponer acciones de mejora	P	Propuesta de acciones de mejora	Gestión de Garantía de Calidad
	Riesgos identificados, gestionados y controlados	Realización de reportes de información	H	Reportes de suministro de bienes y servicios	Gestión Comercial y de proyectos
	Solicitud de información, insumos y servicios	Uso de recursos autorizados		Ejecución Presupuestal	
Gestión Garantía de Calidad	Lista chequeo para recepción de insumos	Revisión de características de calidad al realizar recepción de los insumos	V	Concepto de aprobación y/o rechazo de la recepción	Gestión de recepción, almacenamiento y despacho
	Quejas y reclamos direccionados	Realizar investigación del la Queja y redamo	H	Queja y reclamo resuelta	
	Programación y resultados de auditorías	Análisis de acciones correctivas, riesgos y oportunidades de mejora.	HV	Auditorías realizadas	Gestión de Garantía de Calidad
	Acciones correctivas y preventivas asignadas	Proponer acciones de mejora		Acciones correctivas y preventivas solucionadas.	
Gestión comercial y de proyectos	Documentos y registros controlados	Elaboración y revisión de procesos, documentos y formatos	H	Solicitud de modificación y actualización de documentos	
	Cotizaciones, contratos y compras	Realizar la recepción y revisión de los materiales e insumos	HVA	Clasificar y almacenar	Gestión de recepción, almacenamiento y despacho
	Solicitud de pedido por parte de los clientes	Almacenar, controlar y preservar los materiales e insumos solicitados por el cliente.	HVA	Despacho y entrega al cliente / Solicitud de prestación de servicio asociado	Gestión de Servicio al Cliente
	Alistar, despachar para entrega del insumo al cliente	Recibir reintegro de las devoluciones	HVA	Tramite a devolución/ Queja y reclamo resuelta	Gestión de Garantía de Calidad
Gestión de Servicio al cliente	Devoluciones / Quejas y reclamos	Realizar investigación del la Queja y reclamo	II	Queja y reclamo resuelta	Gestión de Garantía de Calidad
	Quejas y reclamos direccionados	Prestación de servicio asociado a la entrega del bien	H	Despacho y entrega al cliente / Solicitud de prestación de servicio asociado	
Gestión Talento Humano	Registro de prestación del servicio	Adquisición de recurso humano			
	Resultado Clima organizacional	Coordinar con Talento Humano capacitaciones del Sistema de Gestión	PHVA	Personal con evaluación de desempeño	Gestión de recepción, almacenamiento y despacho
	Personal competente / pertinente	Identificar riesgos y valorarlos		Requerimientos de personal	
	Programa de capacitación ejecutado			Personal competente / pertinente	
Gestión Financiera y Administrativa	Seguridad y Salud en el trabajo	Análisis de Costos, precios		Aprobación asignación salarial	
	Políticas financieras y de costos	Elaboración de presupuestos y gastos de inversión		Requisitos organizacionales	
	Costos directos e indirectos definidos	Ejecución de inversión y gastos	HV	Personal en condiciones laborales seguras	
	Aprobación de precios			Estadística de ventas y devoluciones	Gestión de recepción, almacenamiento y despacho
Gestión de Servicio al cliente	Relación de cartera			Condiciones comerciales para aprobar	
	Presupuesto de inversión y gastos aprobados			Recaudo	
	Evaluación de proyectos			Presupuesto de ventas, inversión promocional	
				Licitaciones	

RECURSOS	HUMANOS	SOFTWARE	HARDWARE Y EQUIPOS	INFRAESTRUCTURA
	Personal idóneo, capacitado y competente Dotación y EPP	Correo electrónico Office Internet	Computadores, impresoras Montacargas, balanzas, básculas, escaleras, equipos de seguridad y atención de incendios,	Oficinas, almacenes, bodegas, estanterías, estibas plásticas, exclusas.


REQUISITOS APLICABLES	Legales, reglamentarios y normativos	Del cliente
	ISO 9001:2015: 4.4, 5.2, 6.1, 6.2, 6.3, 7.1.3, 7.1.4, 7.1.5, 7.5, 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7, 9.1.1, 9.1.3, 10.1, 10.2, 10.3 Matriz Legal	Disponibilidad del producto Oportunidad en la entrega del producto Información asociada al producto, que por legislación pueda aplicar

Proceso:	GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE		
Responsable:	COORDINADOR DE CALIDAD Y SERVICIO AL CLIENTE		
Tipo de proceso:	MISIONAL		
Objetivo:	Garantizar que los servicios prestados satisfagan las necesidades y expectativas factibles de los clientes.		
Alcance:	El proceso de Gestión de servicio al cliente comprende la prestación de servicios de instalación, capacitaciones de manejo y/o uso asociados al bien adquirido por el cliente, en el caso que aplique. Termina con la generación de reportes, análisis de indicadores y resultados.		

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD	CICLO	SAIDA	CLIENTE
Gestión Gerencial	Políticas y objetivos Plan estratégico Planes de mejoramiento continuo Recursos necesarios autorizados Solicitud de información, insumos y servicios	Elaboración y presentación del presupuesto de ventas de inversión Elaboración y presentación planes de mercadeo Elaboración y presentación plan comercial Seguimiento y ajustes del plan de mercadeo Seguimiento y ajustes del plan comercial Gestión de ventas y cobros	PH	Planes de mercadeo Presupuesto de ventas Inversión promocional y comercial para aprobación Necesidades y expectativas factibles de los clientes	Gestión Gerencial
Gestión Garantía de Calidad	Quejas y reclamos direccionados Identificación de oportunidades y propuestas de proyectos Programación y resultados de auditorías Acciones correctivas y preventivas asignadas Documentos y registros controlados	Realizar análisis e investigación del la queja y/o reclamo Identificar riesgos del proceso y valorarlos Proponer acciones y realizar control de riesgos al Sistema de Gestión Análisis de acciones correctivas, riesgos y oportunidades de mejora. Proponer acciones de mejora Elaboración y revisión de procesos, documentos y formatos	H PHVA VA H	Queja y reclamo resuelta Identificar y gestionar riesgos Auditorías realizadas Acciones correctivas y preventivas solucionadas. Estado de acciones correctivas, preventivas y de mejora Solicitud de modificación y actualización de documentos	Gestión de Servicio al cliente Gestión de Garantía de Calidad
Gestión de recepción, almacenaje y despacho	Despacho y entrega al cliente / Solicitud de prestación de servicio asociado	Prestación de servicio asociado a la entrega del bien	H	Registro de prestación del servicio	Gestión de Servicio al cliente
Gestión Talento Humano	Resultado Clima organizacional Personal competente / pertinente Programa de capacitación ejecutado Seguridad y Salud en el trabajo	Adquisición de recurso humano Coordinar con Talento Humano capacitaciones del Sistema de Gestión Identificar riesgos y valorarlos	PHVA	Personal con evaluación de desempeño Requerimientos de personal Personal competente / pertinente Aprobación asignación salarial Requisitos organizacionales Personal en condiciones laborales seguras	Gestión de recepción, almacenamiento y despacho
Gestión Financiera y Administrativa	Políticas financieras y de costos Costos directos e indirectos definidos Aprobación de precios Relación de cartera Presupuesto de inversión y gastos aprobados Evaluación de proyectos	Análisis de Costos, precios Elaboración de presupuestos y gastos de inversión Ejecución de inversión y gastos	HV	Estadística de ventas y devoluciones Condiciones comerciales para aprobar	Gestión de recepción, almacenamiento y despacho

RECURSOS	HUMANOS	SOFTWARE	HARDWARE Y EQUIPOS	INFRAESTRUCTURA
	Personal idóneo, capacitado y competente	Correo electrónico Office Internet	Computadores Impresoras Proyector	Oficinas

REQUISITOS APLICABLES	Legales, reglamentarios y normativos	Del cliente
	ISO 9001:2015: 4.4, 5.2, 5.3, 6.1, 6.2, 6.3, 7.1.6, 7.1.6, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5, 9.1.1, 9.1.3, 10.1, 10.2, 10.3 Matriz Legal Cumplimiento de contratos y acuerdos con los clientes	Disponibilidad del producto Oportunidad en la entrega del producto Información asociada al producto, que por legislación pueda aplicar

Proceso:	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO		
Responsable:	COORDINADOR DE TALENTO HUMANO Y SST		
Tipo de proceso:	DE SOPORTE		
Objetivo:	<p>Seleccionar y contratar personas idóneas, que cumplan las competencias requeridas para ejercer un cargo determinado (actual o futuro) Procurar un ambiente de motivación, compromiso y capacitación. Brindar condiciones de respeto, productividad, reconocimiento, seguridad, higiene y calidad de vida, para el cumplimiento de las estrategias corporativas y legislación vigente aplicable.</p>		
Alcance:	<p>El proceso de Talento Humano inicia con la definición estructura organizacional / Gestión de clima y cultura / Definición de perfiles y descripciones de cargo / administración de personal, nómina y salarios / Administración del Sistema de Gestión de seguridad y salud en el trabajo. Finaliza con la generación de reportes, análisis de indicadores y resultados</p>		

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD	CICLO	SAIDA	CLIENTE
Gobierno	Legislación laboral Sistema General de Seguridad social	Planear, ejecutar, evaluar y modificar programa de Seguridad y Salud en el trabajo Planear, ejecutar, evaluar y modificar actividades de Personal (nómina, reglamento interno, seguridad social, salarios) Planear, ejecutar, evaluar y modificar actividades de Bienestar	PHVA PHVA PHVA	Requisitos legales cumplidos Seguridad social	Gobierno
Gestión Gerencial	Políticas, plan estratégico y planes de mejoramiento continuo. Resultados de revisión de procesos y sistema de gestión Riesgos identificados, gestionados y controlados Solicitud de información, insumos y servicios Recursos necesarios autorizados Aprobación asignación salarial	Seguimiento al cumplimiento de las políticas y evaluación de desempeño Proponer acciones de mejora Realización de reportes de información Uso de recursos autorizados	HV P H	Informes de seguimiento y cumplimiento Propuesta de acciones de mejora Reportes de suministro de bienes y servicios Ejecución Presupuestal	Gestión Gerencial Gestión de Garantía de Calidad Gestión Comercial y de proyectos Gestión Financiera
Todos los procesos	Requerimientos de personal Personal competente / pertinente Requisitos organizacionales Novedades de nómina Necesidades de capacitación y entrenamiento Personal con evaluación de desempeño Resultados evaluación de objetivos Reporte de incidentes, accidentes de trabajo y actos inseguros. Personal en condiciones laborales seguras Solicitud actualización Manual de funciones Solicitud de dotación y EPP	Selección de personal Cumplimiento legislación Seguridad Social Planear, ejecutar, evaluar y modificar programa de capacitaciones Programar evaluación del personal (competencias y objetivos) Identificar riesgos del proceso y valorarlos Actualizar Manual de funciones Adquisición dotación y EPP	P HV PHVA PHVA PV P H	Resultado clima organizacional Obligaciones nomina Programa de capacitación y entrenamiento ejecutado Evaluación de objetivos Bienestar y seguridad laboral Manual de funciones actualizado Dotación y EPP entregados	Todos los procesos
Gestión Garantía de Calidad	Identificación de oportunidades y propuestas de proyectos Programación y resultados de auditorías Acciones correctivas y preventivas asignadas Documentos y registros controlados	Identificar riesgos del proceso y valorarlos Proponer acciones y realizar control de riesgos al Sistema de Gestión Análisis de acciones correctivas, riesgos y oportunidades de mejora. Proponer acciones de mejora Elaboración y revisión de procesos, documentos y formatos	PHVA VA H	Identificar y gestionar riesgos Auditorías realizadas Acciones correctivas y preventivas solucionadas. Estado de acciones correctivas, preventivas y de mejora Solicitud de modificación y actualización de documentos	Gestión de Garantía de Calidad
Gestión Financiera y Administrativa	Políticas financieras y de costos Costos directos e indirectos definidos Aprobación de predios Presupuesto de inversión y gastos aprobados Evaluación de proyectos	Análisis de Costos, precios Elaboración de presupuestos y gastos de inversión Ejecución de inversión y gastos	HV	Estadística de ventas y devoluciones Condiciones comerciales para aprobar Recuento Presupuesto de ventas, inversión promocional licitaciones	Gestión de recepción, almacenamiento y despacho

RECURSOS	HUMANOS	SOFTWARE	HARDWARE Y EQUIPOS	INFRAESTRUCTURA
	Personal idóneo, capacitado y competente Dotación y EPP	Correo electrónico Office Internet	Computadores, impresoras Montacargas, balanzas, básculas, escaleras, equipos de seguridad y atención de incendios,	Oficinas, almacenes, bodegas, estanterías, estibas plásticas, exclusas.

REQUISITOS APLICABLES	Legales, reglamentarios y normativos	Del cliente
	ISO 9001:2015: 4.4, 5.2, 5.3, 6.1, 6.2, 6.3, 7.1.2, 7.1.6, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5, 9.1.1, 9.1.3, 10.1, 10.2, 10.3 Matriz Legal	Personal Idoneo y capacitado

Proceso:	GESTIÓN FINANCIERA		
Responsable:	GERENTE GENERAL Y COORDINADOR ADMINISTRATIVO		
Tipo de proceso:	DE SOPORTE		
Objetivo:	Planear, Gestionar y controlar información financiera, comercial y operativa para presentar la situación económica actual y proyectada, de manera confiable y oportuna. Brindar apoyo tecnológico, de servicio, administrando y optimizando los recursos y contribuyendo al logro de los planes estratégicos de la compañía.		
Alcance:	El proceso de Gestión financiera comprende la planeación, gestión y control de la información financiera. Termina con la generación de reportes, análisis de indicadores y resultados.		

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD	CICLO	SALIDA	CLIENTE
Gobierno	Legislación y requisitos tributarios y fiscales Normativa Comercio Exterior	Planear, ejecutar, evaluar y modificar programa cumplimiento de requisitos fiscales y comercio exterior.	PHVA	Requisitos fiscales cumplidos Requisitos normativa internacional comercio exterior	Gobierno
Gestión Gerencial	Políticas, plan estratégico y planes de mejoramiento continuo.	Seguimiento al cumplimiento de las políticas y evaluación de desempeño	HV	Informes de seguimiento y cumplimiento	Gestión Gerencial
	Resultados de revisión de procesos y sistema de gestión	Proponer acciones de mejora	P	Propuesta de acciones de mejora	Gestión de Garantía de Calidad
	Riesgos identificados, gestionados y controlados	Realización de reportes de Información	H	Reportes de suministro de bienes y servicios	Gestión Comercial y de proyectos
	Solicitud de información, Insumos y servicios Recursos necesarios autorizados	Uso de recursos autorizados		Ejecución Presupuestal	Gestión Financiera
Gestión Garantía de Calidad	Identificación de oportunidades y propuestas de proyectos	Identificar riesgos del proceso y valorarlos Proponer acciones y realizar control de riesgos al Sistema de Gestión	PHVA	Identificar y gestionar riesgos	Gestión Garantía de Calidad
	Programación y resultados de auditorías Acciones correctivas y preventivas asignadas	Análisis de acciones correctivas, riesgos y oportunidades de mejora. Proponer acciones de mejora		Auditorías realizadas Acciones correctivas y preventivas solucionadas. Estado de acciones correctivas, preventivas y de mejora	
	Documentos y registros controlados	Elaboración y revisión de procesos, documentos y formatos		Solicitud de modificación y actualización de documentos	
Gestión Comercial y Proyectos	Estadística de ventas y devoluciones	Análisis de información para detectar acciones de mejoramiento	PH	Reporte de acciones de mejoramiento	Gestión Comercial y Proyectos
	Condiciones comerciales para aprobar	Revisión de requerimiento y solicitudes comerciales		Condiciones comerciales aprobadas	
	Recaudo	Planificar y diseñar programación de presupuestos. Consolidar y actualizar los presupuestos y controlar la ejecución presupuestal.		Presupuestos de inversión y gastos aprobados	
	Presupuesto de ventas, inversión promocional	Planificar licitaciones		Participación licitaciones	
Gestión de recepción, almacenamiento y despacho	Estadística de ventas y devoluciones	Análisis de Costos, precios	PH	Políticas financieras y de costos	Gestión de recepción, almacenamiento y despacho
	Condiciones comerciales para aprobar	Elaboración de presupuestos y gastos de inversión		Costos directos e indirectos definidos. Aprobación de precios	
	Recaudo	Ejecución de inversión y gastos		Presupuesto de inversión y gastos aprobados. Evaluación de proyectos	
Gestión Talento Humano	Resultado Clima organizacional	Adquisición de recurso humano	PHVA	Personal con evaluación de desempeño	Gestión de recepción, almacenamiento y despacho
	Personal competente / pertinente	Coordinar con Talento Humano capacitaciones del Sistema de Gestión		Requerimientos de personal Personal competente / pertinente Aprobación asignación salarial	
	Programa de capacitación ejecutado	Identificar riesgos y valorarlos		Requisitos organizacionales Personal en condiciones laborales seguras	
	Seguridad y Salud en el trabajo				
Gestión Financiera y Administrativa	Políticas financieras y de costos	Análisis de Costos, precios	HV	Estadística de ventas y devoluciones	
	Condiciones comerciales para aprobar	Elaboración de presupuestos y gastos de inversión		Condiciones comerciales para aprobar	
	Recaudo	Ejecución de inversión y gastos		Recaudo	
	Presupuesto de inversión y gastos aprobados			Presupuesto de ventas, inversión promocional	
	Evaluación de proyectos			Licitaciones	

RECURSOS	HUMANOS	SOFTWARE	HARDWARE Y EQUIPOS	INFRAESTRUCTURA
	Personal idóneo, capacitado y competente	Correo electrónico Office Internet	Computadores, impresoras, UPS, servidores sistema de red y comunicaciones	Oficinas

REQUISITOS APLICABLES	Legales, reglamentarios y normativos	Del cliente
	ISO 9001:2015: 4.4, 5.2, 6.1, 6.2, 6.3, 7.5, 9.1.1, 9.1.3, 10.1, 10.2, 10.3 Matriz Legal Reporte medios magnéticos Presentación Estados Financiero a superintendencia de sociedades	Saldos de Cartera actualizados y confiables

Anexo 2. Diagnóstico EFQM Globalquimia Ltda.

Se realiza el cuestionario de diagnóstico empresarial en base al modelo EFQM/MG (ver adjunto).

Anexo 3. Formatos de Auditoria

PLAN DE AUDITORÍA INTERNA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
--

INFORMACIÓN AUDITORÍA	
Nombre Proceso	
Líder Proceso	Cargo

INFORMACIÓN AUDITORÍA
OBJETIVOS:
ALCANCE:
CRITERIOS:
MÉTODOS:

Los horarios y actividades propuestos son los siguientes:

ACTIVIDADES DE AUDITORÍA			
Fecha	Hora	Actividad	Auditor encargado
		Reunión de apertura	
		Reunión de cierre	

EQUIPO AUDITOR	
<p>_____</p> <p>AUDITOR LÍDER</p> <p>Nombre:</p> <p>Cargo:</p> <p>Correo:</p> <p>_____</p> <p>AUDITOR AUXILIAR</p> <p>Nombre:</p> <p>Cargo:</p> <p>Correo:</p>	<p>_____</p> <p>AUDITOR AUXILIAR</p> <p>Nombre:</p> <p>Cargo:</p> <p>Correo:</p> <p>_____</p> <p>AUDITOR AUXILIAR</p> <p>Nombre:</p> <p>Cargo:</p> <p>Correo:</p>

INFORME DE AUDITORÍAS INTERNAS

1. INFORMACIÓN GENERAL

PROCESO	
Auditoria recibida por	Cargo

Información equipo auditor	
Nombre	Cargo
FECHA DE AUDITORÍA	

2. OBJETIVO Y ALCANCE DE LA AUDITORÍA

3. ACTIVIDADES REALIZADAS

4. RESUMEN DE LA AUDITORÍA

4.1 FORTALEZAS

4.2 CONFORMIDADES

4.3 NO CONFORMIDADES

N.C.	Descripción	Requisito incumplido	Clasificación

4.4 OBSERVACIONES – OPORTUNIDADES DE MEJORA

O.M.	Descripción

5. SEGUIMIENTO HALLAZGOS AUDITORÍA ANTERIOR

FECHA AUDITORÍA ANTERIOR:					
N.C.	Descripción	Requisito incumplido	Clasificación	Evaluación	Estado

INFORME ELABORADO POR:

Nombre:
Cargo:

Nombre:
Cargo:

Nombre:
Cargo:

Nombre:
Cargo:

REVISADO POR:

Nombre:
Cargo :

RECIBIDO POR:

Nombre:
Cargo:

Anexo 4. Modelo Canvas

Modelo Canvas Globalquimia Ltda.						
7. RELACIONES CLAVE	8. ACTIVIDADES CLAVE	1. PROPUESTA DE VALOR	4. RELACIONES CON LOS CLIENTES	2. MERCADO META - CLIENTES		
 <p>PROVEEDORES CLAVE: Proveedores internacionales de cápsulas de gelatina y celulosa. Proveedores de equipos de producción y acondicionamiento Proveedores de equipos analíticos para Control de Calidad Proveedores estándares de referencia y sus monografías. Proveedores de consumibles para laboratorio Proveedores de absorbentes de humedad y liners.</p> <p>SOCIOS CLAVE: Sociedad de intermediación Aduanera Operador Logístico Asesores de temas contables, legal y tributario. Asesores en soporte técnico y servicio posventa Entidades Financieras</p>	<p>IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE: Cápsulas duras de gelatina y celulosa para formulaciones desde sólidos secos hasta soluciones no acuosas. Equipos de producción y acondicionamiento: tableteadoras monopunzónicas y rotativas, encapsuladores manuales, semiautomáticas y automáticas, sistema de recubrimiento, molienda y mezclado de polvos, sistemas de granulado y secado, entre otros. Equipos analíticos para Control de Calidad. Estándares de Referencia y sus publicaciones Consumibles para laboratorio y repuestos para suplir las necesidades de análisis en sus múltiples aspectos. Absorbentes de humedad para mantener la integridad de materias primas y producto terminado cuando es sometido a condiciones agresivas de humedad, oxígeno o productos volátiles. Liners de inducción y presión como películas para uso farmacéutico, alimentos, agricultura, herbicidas, fungicidas y agroquímicos para envases PVC y PET.</p>	 <p>Adicional a la comercialización y distribución de materias primas, materiales, insumos y equipos, brindar asesoría técnica y servicio posventa acorde a las necesidades específicas de cada cliente. Ofrecer nuevas alternativas de productos con mayor funcionalidad y con precios más asequibles. Fidelizar clientes escuchando y proponiendo soluciones a sus necesidades en cuanto a precios, medios de pago, ubicación y características de funcionalidad del producto.</p>	<p>Escuchar, entender y suplir sus necesidades, realizando contacto personalizado en las instalaciones de los clientes existentes y potenciales. Permanente servicio posventa y asesoría técnica. Precios competitivos con respecto a las propuestas del mercado. Proveedores certificados. Servicio al cliente constante, rápido y eficaz.</p>	 <p>Con respecto al segmento del mercado al que se enfoca la empresa Globalquimia se encuentran: Empresas de la industria farmacéutica y cosmética dedicadas a la manufactura directa o por medio de maquila de sus productos. Empresas de la industria de alimentos, productos de consumo masivo y químico en general. Laboratorios de control y análisis fisicoquímico y microbiológico Universidades y Centros de investigación Entidades gubernamentales de vigilancia y control</p>		
6. RECURSOS CLAVE		3. CANALES DE DISTRIBUCIÓN				
<p>La compañía cuenta con un único dueño y socio capitalista. Líneas de crédito con entidades bancarias nacionales. Bodegas e instalaciones propias con infraestructura adecuada bajo Buenas Prácticas de Almacenamiento. Vehículo propio para transporte local. Proveedores certificados Profesionales de diferentes ramas, capacitados para brindar soporte y asesoría técnica, comercial, legal y tributaria.</p>		 <p>Comunicación directa con los clientes creados y potenciales mediante llamadas, referencias, voz a voz y mensajes de correo electrónico. Creación de base de datos, ventas web, Chat on line y redes sociales profesionales. Participación en ferias empresariales como medio para darse a conocer, entregar obsequios, material publicitario e información técnica y comercial de su portafolio de servicios.</p>				
9. ESTRUCTURA DE COSTOS			5. GENERACIÓN DE INGRESOS			
<p>COSTOS FIJOS Gastos de importación, seguros y nacionalización de los productos comercializados. Salarios y carga prestacional de empleados. Gastos de administración y ventas Reparaciones y mantenimiento Amortizaciones y tributos. Pago créditos bancarios y obligaciones financieras</p> <p>COSTOS VARIABLES Gastos de adquisición de los productos comercializados. Costos de activos como instalaciones, vehículos, maquinaria y equipo, elementos de oficina e insumos Costos de marketing y comercialización. Pago servicios temporales de asesoría y soporte.</p>			<p>PUNTO DE EQUILIBRIO</p> 	<p>Ventas directas con organizaciones privadas. Ventas por licitación basadas en el precio con organizaciones del Estado. Pagos contra entrega para montos relativamente bajos. Pagos a crédito 90 días para clientes regulares. Pagos a crédito 60 días para clientes Premium.</p>		

Anexo 5. Integración de los Sistemas de Gestión

Se realiza la integración de las 3 normas del Sistema de gestión (ver adjunto).