

DISEÑO DE LA DOCUMENTACIÓN PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA NORMA NTC ISO 9001:2015 ADAPTADO A LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA, GRANADA CUNDINAMARCA.

Realizado por: CORREDOR GARCÍA, ELIANA KATHERIN.

Tutor: ING. SARMIENTO TOVAR, JUAN JACOBO.

**UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO.
FACULTAD DE INGENIERÍA.
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.
BOGOTÁ.
NOVIEMBRE 2020.**

DISEÑO DE LA DOCUMENTACIÓN PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA NORMA NTC ISO 9001:2015 ADAPTADO A LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA, GRANADA CUNDINAMARCA.

Este jurado; una vez realizado el examen del presente trabajo, ha evaluado su contenido con el resultado: _____.

JURADO EXAMINADOR

Nombre: _____.
Firma: _____.

Nombre: _____.
Firma: _____.

**UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO.
FACULTAD DE INGENIERÍA.
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.
BOGOTÁ.
NOVIEMBRE 2020.**

AGRADECIMIENTOS.

Comenzaré agradeciendo a Dios, porque no me cabe duda de que intervino una y tantas veces para que pudiera continuar cuando más inalcanzable parecía mi meta.

Por su puesto, agradezco a mi familia, en especial a mis padres, por su apoyo incondicional a lo largo de este maravilloso, pero tan arduo proceso.

Estoy agradecida también con los ingenieros y docentes: Eduardo Moreno, Rafael Sora y Juan Sarmiento. Todos excelsos profesionales que más allá de lecciones académicas me han aportado aprendizajes para mi crecimiento personal y profesional dentro y fuera del campus. Gracias por la dedicación y el estar siempre atentos y dispuestos a resolver las inquietudes que surgieron durante el camino.

Gracias a la Universidad Antonio Nariño por ser mi casa de estudio, por las más gratas experiencias y por acercarme a estas personas.

A todos ustedes, GRACIAS TOTALES.

Eliana K. Corredor G.

DEDICATORIA.

A Dios, mis padres, hermanos, y por sobre todas las cosas, le dedico este gran logro a mis abuelitas Bárbara y Adela, que con su frase “¡Adelante, valientes muchachos!” siempre me motivaron.

TABLA DE CONTENIDO.

LISTA DE ILUSTRACIONES.	VII
LISTA DE TABLAS.	VIII
LISTA DE ANEXOS.	IX
INTRODUCCIÓN.	X
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	1
1.1 Antecedentes del problema	1
1.2 Descripción del problema.	2
1.3 Formulación del problema.	3
2. OBJETIVOS.	4
2.1 Objetivo general.	4
2.2 Objetivos específicos.	4
3. JUSTIFICACIÓN.	5
4. MARCO REFERENCIAL.	6
4.1 Antecedentes de la investigación.	6
4.2 Marco teórico.	10
4.3 Marco conceptual.	12
4.4 Marco metodológico.	15
4.4.1 Variables.	15
4.4.2 Tipo de investigación.	16
4.4.3. Población y muestra.	16
4.4.4. Técnicas para la recolección de información.	16
5. ENTREGA DE RESULTADOS.	18
5.1. Diagnóstico y análisis de resultados	18
5.2. Contexto de la organización.	24
5.2.1. Organigrama.	26
5.2.2. Misión.	30
5.2.3. Visión.	30
5.2.4. Valores.	31
5.2.5. Mapa de procesos.	31
5.2.6. D.O.F.A. por procesos.	34
5.2.7. D.O.F.A. Estratégico.	38
5.2.8. Partes interesadas.	41

5.2.9	Caracterización de los procesos.	44
5.3.	Evaluar los riesgos y oportunidades de la organización.	56
5.3.1	Evaluación y análisis de los riesgos de la organización aplicando la metodología Análisis de Causa y Efecto (Diagrama de Ishikawa).	60
5.3.1.1	Diagrama de Ishikawa para los problemas prioritarios en la empresa	61
5.3.2.	Evaluación y análisis de los riesgos de la organización aplicando la metodología Análisis Causa Raíz	65
5.3.2.1	Análisis Causa Raíz para los problemas prioritarios en la empresa	67
5.3.3	Riesgos de la organización	70
5.3.4.	Oportunidades de la organización	73
5.4.	Documentación del Sistema de Gestión de Calidad.	75
5.4.1.	Políticas de calidad.	75
5.4.2.	Objetivos de calidad.	76
5.4.3.	Matriz de responsabilidades con el Sistema de Gestión de Calidad.	77
5.4.4.	Planificación y control de cambios.	81
5.4.5.	Diseños de perfiles para cargos que inciden en el SGC.	81
5.4.6.	Control de información documentada.	82
6.	CONCLUSIONES.	83
7.	RECOMENDACIONES.	87
8.	BIBLIOGRAFÍA	89
	ANEXOS	91

LISTA DE ILUSTRACIONES.

<i>Ilustración 1: Diagrama del diagnóstico inicial.</i>	22
<i>Ilustración 2: Organigrama</i>	26
<i>Ilustración 3: descripción del ingreso de la materia prima y su procesamiento interno.</i>	32
<i>Ilustración 4: Mapa de procesos.</i>	33
<i>Ilustración 5: Diagrama de flujo Amenaza, Riesgo y Problema.</i>	57
<i>Ilustración 6: Identificación de los procesos con los problemas más prioritarios</i>	62
<i>Ilustración 7: Diagrama de Ishikawa para la falta de personal</i>	63
<i>Ilustración 8: Diagrama de Ishikawa para ausencia de sistemas de control</i>	64
<i>Ilustración 9: Esquema de análisis necesarios para aplicar el Análisis Causa Raíz.</i>	65
<i>Ilustración 10: Riesgo en la organización, insatisfacción de las partes interesadas.</i>	71

LISTA DE TABLAS.

<i>Tabla 1: Investigación ISO 9000.</i>	11
<i>Tabla 2: Proceso metodológico.</i>	17
<i>Tabla 3: Diagnóstico inicial Contexto y Liderazgo.</i>	18
<i>Tabla 4: Diagnóstico inicial Planificación y Apoyo.</i>	19
<i>Tabla 5: Diagnóstico inicial Operación.</i>	21
<i>Tabla 6: Diagnóstico inicial Evaluación del Desempeño.</i>	21
<i>Tabla 7: Diagnóstico inicial Mejora.</i>	22
<i>Tabla 8: Convenciones Diagnóstico inicial.</i>	22
<i>Tabla 9: Obtención de la materia prima y procesamiento interno.</i>	32
<i>Tabla 10: Matriz D.O.F.A. General Parte I (Factores Internos)</i>	35
<i>Tabla 11: Matriz D.O.F.A. General Parte II (Factores Internos)</i>	36
<i>Tabla 12: Matriz D.O.F.A General (Factores Externos).</i>	37
<i>Tabla 13: Matriz D.O.F.A Estratégico (Parte I).</i>	38
<i>Tabla 14: Matriz D.O.F.A Estratégico (Parte II).</i>	39
<i>Tabla 15: Matriz D.O.F.A Estratégico (Parte III).</i>	40
<i>Tabla 16: Matriz de partes interesadas (parte I).</i>	41
<i>Tabla 17: Matriz de partes interesadas (parte II).</i>	42
<i>Tabla 18: Matriz de partes interesadas (parte III).</i>	43
<i>Tabla 19: Matriz de partes interesadas (parte IV).</i>	44
<i>Tabla 20: Caracterización Gestión Gerencial</i>	46
<i>Tabla 21: Caracterización Gestión Comercial.</i>	48
<i>Tabla 22: Caracterización Almacenamiento.</i>	50
<i>Tabla 23: Caracterización Gestión Financiera.</i>	52
<i>Tabla 24: Caracterización Servicios Generales</i>	54
<i>Tabla 25: Caracterización Recursos Humanos</i>	56
<i>Tabla 26: Evaluación de las Amenazas en la empresa</i>	58
<i>Tabla 27: Convenciones para la evaluación de las Amenazas en la empresa</i>	58
<i>Tabla 28: Niveles de prioridad de las amenazas en la empresa</i>	59
<i>Tabla 29: Herramientas para la evaluación del riesgo en la empresa.</i>	60
<i>Tabla 30: Convenciones para la evaluación del riesgo en la empresa</i>	60
<i>Tabla 31: Criterios para el Análisis Causa Raíz.</i>	66
<i>Tabla 32: Escala de calificación para los criterios del Análisis Causa Raíz.</i>	66
<i>Tabla 33: Análisis Causa Raíz para la falta de personal calificado</i>	68
<i>Tabla 34: Análisis Causa Raíz para la ausencia de sistemas de control.</i>	69
<i>Tabla 35: Evaluación del riesgo para insatisfacción de los clientes y partes interesadas</i>	72
<i>Tabla 36: Evaluación del riesgo para insatisfacción de los clientes y partes interesadas</i>	74
<i>Tabla 37: Matriz de responsabilidades (parte I).</i>	77
<i>Tabla 38: Matriz de responsabilidades (parte II).</i>	78
<i>Tabla 39: Matriz de responsabilidades (parte III).</i>	80
<i>Tabla 40: Matriz de responsabilidades (parte IV).</i>	80

LISTA DE ANEXOS.

<i>Anexo A: Matrices D.O.F.A</i>	92
<i>Anexo B: Listado maestro de documentos.</i>	98
<i>Anexo C: Formato Descripción y perfil del cargo.</i>	99
<i>Anexo D: Formato Manual de funciones.</i>	101
<i>Anexo E: Formato Entrevistas Selección de personal.</i>	102
<i>Anexo F: Formato de Inducción.</i>	102
<i>Anexo G: Formato de Requisición de personal.</i>	103
<i>Anexo H: Formato Registros varios.</i>	104
<i>Anexo I: Formato Encuesta clientes.</i>	105
<i>Anexo J: Formato Preguntas, Quejas y Reclamos.</i>	106
<i>Anexo K: Matriz de Control de cambios.</i>	107
<i>Anexo L: Plan de Auditoría.</i>	108
<i>Anexo M: Programa de Auditoría.</i>	109
<i>Anexo N: Reporte de Auditoría.</i>	110
<i>Anexo O: Apertura y cierre de Auditoría.</i>	111

INTRODUCCIÓN.

La buena organización en las empresas es un factor clave para su productividad efectiva. Durante años, la serie de normas ISO 9000 han sido el estándar internacional de carácter certificable que regula los Sistemas de Gestión de Calidad, promoviendo la adopción de un enfoque basado en procesos. En Colombia, La Norma Técnica Colombiana (NTC) ISO 9001 ha sido la responsable de marcar la pauta respecto a estos temas y cada cierto tiempo prudencial sufre modificaciones para adaptarse a los nuevos ritmos de trabajo.

Desde su primera adaptación en el año 1987, cuando se decidió contemplarla dentro de las industrias nacionales, ha venido señalando los requisitos para una metodología de trabajo que se enfoca en la filosofía de mejora continua de las empresas. Este Sistema de Gestión de Calidad permite a las organizaciones desarrollar una gestión por procesos utilizando el ciclo P.H.V.A (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), controlando de forma eficiente las actividades necesarias para el cumplimiento de la política de calidad de la empresa, objetivos institucionales, misión, visión y otros planteamientos que la organización considere pertinentes.

Particularmente, la Norma Técnica Colombiana (NTC) ISO 9001:2015, ha traído cambios muy importantes, el más destacado es quizá la incorporación de la gestión del riesgo o el enfoque basado en riesgos en los Sistemas de Gestión de la Calidad. Aunque es una técnica normalmente aplicada en las organizaciones, hasta ahora no estaba alineada con el Sistema de Gestión de Calidad. Esta herramienta indica los requisitos generales de los Sistemas de Gestión de Calidad, estableciendo requerimientos necesarios para lograr la buena gestión de los procesos e implantar el modelo de trabajo exigido para cumplir con la filosofía de mejora continua.

Por lo anterior, este proyecto se ha enfocado en diseñar la documentación para un Sistema de Gestión de Calidad adaptado a la empresa DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA, utilizando los lineamientos indicados por esta norma internacional y así adoptar un modelo de trabajo beneficioso para la organización.

Actualmente, esta organización presenta grandes oportunidades de mejora frente a la gestión de sus procesos porque no cuenta con estándares sólidos de calidad que puedan tomar como referencia, trayendo como consecuencia la presencia de retrasos en sus actividades, entregas fuera del plazo establecido y en ocasiones baja satisfacción del cliente por incumpliendo en los requerimientos pactados.

DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA, es una empresa ubicada en el municipio de Granada, Cundinamarca, perteneciente a un régimen simplificado, actualmente cuenta con 17 empleados y recientemente ha decidido contemplar la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, lo que permitirá lograr mayor eficiencia en la gestión de sus procesos y cumplir con los requerimientos establecidos por sus clientes internos y externos, llevando a la organización a reafirmar y mejorar su posición de liderazgo en la industria del sector cárnico del país.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1 Antecedentes del problema

La ausencia del conjunto de elementos relacionados entre sí, orientados en una forma de trabajar basado en procesos, con una política de trabajo para alcanzar metas, conocido como Sistema de Gestión. Trae como consecuencia que, las organizaciones trabajen sin objetivos, estas son empresas que se dejan llevar por la corriente de su día a día, sacando adelante el trabajo que llega a su organización, pero sin plantearse nuevos retos, nuevas metas que mantengan motivado a los líderes y al resto del equipo.

En una organización joven, esto puede ser motivo de preocupación, pero con la estructura adecuada se mejora, sin embargo, cuando se llevan 25 años en el mercado trabajando de la misma forma, con resultados constantes en tendencia a la baja, insatisfacción de los clientes, retrasos en la producción y cada vez más problemas internos, es momento de tomar un cambio de dirección.

Lo antes expuesto, es motivo suficiente para buscar satisfacer las expectativas de sus aliados, clientes, consumidores y proveedores, contemplando el alcance del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma NTC ISO 9001:2015.

Actualmente, la norma NTC ISO 9001:2015, es un estándar de referencia global que sirve como modelo de calidad para que las empresas alcancen sus objetivos, independientemente de su tamaño o sector de operación. Debido a que esta norma, no solo se basa en que las empresas deban garantizar la conformidad de sus productos y servicios, sino también satisfacer al cliente y proporcionar una prueba de conformidad, brindando las mayores ventajas competitivas dentro del mercado global.

1.2 Descripción del problema.

DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA, es una empresa de tradición familiar con más de 25 años de experiencia en el mercado de compra y venta de productos cárnicos. No obstante, con el pasar los años no se han actualizado a las cambiantes dinámicas del mercado y hoy por hoy cuentan con problemas de planificación, operación, información, comunicación y documentación en general afectando la organización en todos sus departamentos.

Con eso en mente, se pretende diseñar la documentación pertinente para un Sistema de Gestión de Calidad, especificando detalladamente la planificación del proyecto, estableciendo indicadores de mejora. A continuación, se relacionan los problemas identificados:

- Ausencia de los requerimientos de seguridad; marco legal, obligaciones contractuales, niveles de riesgo y criterios de aceptación al riesgo.
- No existen registros de los procedimientos y controles que permiten la operatividad de la empresa.
- A la fecha, se estiman pérdidas cercanas al 33% de los clientes mensuales, esto es principalmente ocasionado por la mala atención, pero existen entre otros problemas de manejo.
- No hay control de auditoría en los procesos de cada área, por tal razón no se registran planes estratégicos para el control de preguntas, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS).
- Inexistencia de organización en los procesos vinculados a la compra y venta de productos, hecho que repercute en los tiempos de entrega y calidad de los mismos.

Lo recién expuesto, es motivo suficiente para recalcar la necesidad de la empresa de atender la documentación pertinente con relación al SGC bajo la norma NTC ISO 9001:2015, para así planificar acciones que aborden los riesgos y oportunidades, control de los procesos, productos y servicios, a través de un seguimiento, medición y análisis.

1.3 *Formulación del problema.*

¿Cuál sería la documentación necesaria para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad según la norma NTC ISO 9001:2015 para la empresa DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA?

2. OBJETIVOS.

2.1 Objetivo general.

Diseñar la documentación para el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA, de acuerdo a los requisitos exigidos en la norma NTC ISO 9001:2015, con el fin de mejorar la calidad del servicio.

2.2 Objetivos específicos.

- Diagnosticar la situación actual del sistema de gestión de calidad aplicado en la empresa DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA, según las especificaciones de la norma NTC ISO 9001:2015.
- Analizar el contexto interno y externo de la organización DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA.
- Evaluar los riesgos y oportunidades de la organización DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA.
- Establecer la documentación necesaria para el Sistema de Gestión de Calidad acorde a los lineamientos de la norma NTC ISO 9001:2015

3. JUSTIFICACIÓN.

El reciente crecimiento y avance en las tecnologías junto a las necesidades de los mercados, es causa de reinversión en las empresas, con el objetivo de tener procesos más eficientes para así mejorar los productos y servicios que se entregan a los clientes; es por ello que se plantea diseñar la documentación para el sistema de gestión de la calidad (SGC) según la norma NTC ISO 9001:2015, para la empresa DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA.

Con esto, se pretende diseñar la documentación pertinente para un Sistema de Gestión de Calidad que abarque la mayoría de las fallas de la organización con un progreso continuo, recuperando la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos y su manejo interno operativo. Para ello, es muy importante especificar la planificación del proyecto, también se pueden establecer indicadores de mejora asociados al tiempo de recuperación de la inversión para el proyecto o al tiempo que tomará notar beneficios sustanciales positivos, generados gracias al cambio. Así, se mejorará sustancialmente el desarrollo de la empresa, la calidad del establecimiento y el desarrollo de la comunidad. Cabe destacar, que iniciativas similares ya han sido puestas en práctica en otras organizaciones del país, las mismas se exponen en los antecedentes de la investigación.

La norma NTC ISO 9001:2015 permite una adaptación a la evolución del mercado y la acentuada competencia. Así mismo, se enfoca en la satisfacción del cliente y en siempre estar a la vanguardia con procesos eficientes que generen valor a todas las personas relacionadas.

Como se ha descrito previamente, se busca optimizar los procesos, desarrollar acciones con calidad, inspeccionar y evaluar los cambios y mejoras, trayendo entre otros beneficios la disminución de los costos y aumentos en la utilidad.

4. MARCO REFERENCIAL.

4.1 Antecedentes de la investigación.

La norma NTC ISO 9001 se publicó por primera vez en 1987 y desde entonces ha sido utilizada por varias empresas para demostrar lo que ofrecen de manera consistente y para que sus procedimientos sean más eficientes, teniendo como objetivo hacer que las empresas sean competitivas en un mercado determinado. Así mismo, las empresas que deseen obtener esta certificación deben diseñar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) permitiendo establecer los procesos de acción y su interacción, obteniendo acreditación y ventajas competitivas. Un ejemplo de ello, es la aplicación y mejoras obtenidas que se encuentran en la empresa Alquería, la cual cuenta con la Certificación ISO 9001:2015, otorgada por ICONTEC a finales de 2003, sosteniendo que el SGC es una herramienta gerencial que orienta la gestión de las empresas para asegurar de forma sistemática el logro de los objetivos y las metas, así como el mejoramiento continuo de los procesos basado en el ciclo P.H.V.A. (Planear, Hacer, Verificar, Actuar).

THE BUSINESS VALUE OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM CERTIFICATION.
EVIDENCE FROM AUSTRALIA AND NEW ZEALAND.

La norma NTC ISO 9000 es uno de los sistemas de garantía de calidad más populares del mundo. A pesar de su abrumadora popularidad, existe una considerable confusión y frustración en torno al papel y el valor comercial de la certificación ISO 9000. Una revisión de la literatura reveló una brecha importante en la investigación en esta área de gestión de calidad / operaciones. El propósito de este estudio es probar la solidez de la relación entre la certificación ISO 9000 y el desempeño organizacional en presencia y ausencia de un entorno de gestión de calidad total (TQM). Este análisis es principalmente de una gran muestra aleatoria de empresas de fabricación en Australia y Nueva Zelanda. El hallazgo central es que no se ha demostrado que la certificación ISO 9000 tenga un efecto significativamente positivo en el desempeño organizacional en presencia o ausencia de un entorno de TQM (M.T., 1998).

OBTENER ISO 9001: LA EXPERIENCIA DE OXFORD JOURNALS.

Si bien, la experiencia de ISO 9001 es relativamente común en la industria de la impresión, pocas editoriales han implementado el estándar en un grado significativo. Este estudio de caso explica cómo y por qué Oxford Journals consiguió la certificación ISO 9001:2008. El objetivo general de obtener esta certificación fue crear un marco estandarizado para los procesos mediante los cuales se crearon productos de alta calidad y se prestó el servicio, para satisfacción de todos los clientes. Oxford Journals quería demostrar a las sociedades, editores, autores y suscriptores que existía una metodología sólida para la gestión de la calidad en relación con sus procesos operativos. Este estudio de caso documenta lo que Oxford Journals tuvo que hacer para obtener esta certificación, los plazos involucrados, cómo se inició el proyecto, los preparativos para la auditoría externa, y cómo se maneja ahora el mantenimiento continuo de la certificación. También considera algunas lecciones aprendidas durante el proceso de certificación. (Smith, 2010).

EL ISO 9001 Y TQM EN LAS EMPRESAS DE COLOMBIA.

Este estudio muestra el impacto de tener un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) con NTC ISO 9001:2008 de las empresas en Colombia en base a nueve factores de éxito usados para medir la implementación de la Administración de la Calidad Total (TQM). Se analizaron 207 empresas con la finalidad de hacer una comparación entre las que tienen dicha certificación y aquellas que no la tienen. Se obtuvo estadísticamente “diferencias significativas” en todos los factores entre las empresas con certificación ISO 9001 y las que no cuentan con la certificación, siendo mayores en las primeras. Los resultados confirman que las empresas con certificación ISO 9001 tienen mejor desempeño en los nueve factores de TQM analizados en el estudio comparadas con empresas no certificadas. Este resultado en la muestra resalta la importancia y los efectos positivos de la certificación en el nivel de calidad de las empresas colombianas. (Jorge Benzaquen De Las Casas, 2015).

FROM QUALITY GURUS AND TQM TO ISO 9001:2015: A REVIEW OF SEVERAL QUALITY PATHS.

Aquí se presenta una revisión de varios caminos para el viaje de la Calidad: desde los modelos Quality Gurus y Total Quality Management (TQM) hasta la Serie de Normas Internacionales ISO 9000. Dado que la norma ISO 9001: 2008 se encuentra ahora en proceso de revisión a la versión prevista de la norma ISO 9001: 2015, se analizan los cambios propuestos y las razones subyacentes y los impactos previstos en las más de 1,3 millones de organizaciones certificadas. Esta revisión debe ser un paso hacia la GCT y reflejar los cambios de un entorno cada vez más complejo, exigente y dinámico, al tiempo que asegura que las organizaciones que cumplen sean capaces de proporcionar productos y servicios de conformidad que satisfagan a sus clientes. Se esperan beneficios importantes, como un menor énfasis en la documentación y enfoques nuevos / reforzados: consideración del contexto organizacional y las partes interesadas pensamiento basado en riesgos y conocimiento. (Fonseca, 2016).

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN UNA UNIDAD DE NUTRICIÓN SEGÚN ISO 9001.

Identifica y documenta un total de 4 procesos (Evaluación del estado nutricional, Tratamiento nutricional, Seguimiento del tratamiento nutricional y Planificación y control de la alimentación oral) y 13 procedimientos operativos en los que se describió toda la actividad de la Unidad provocando una reorganización de las actividades de la Unidad para cumplir con las expectativas del cliente. La documentación de estas actividades asegura una mejor comprensión de la organización, define las responsabilidades de todo el personal y aporta una mejor gestión del tiempo y los recursos. (Gimeno, 2015).

LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN PERÚ: UN ESTUDIO DE LA NORMA ISO 9001, SUS BENEFICIOS Y LOS PRINCIPALES CAMBIOS EN LA VERSIÓN 2015.

Debido a la gran relevancia que tiene la gestión de calidad en la actual coyuntura internacional, este trabajo de investigación revisa y analiza la más destacada norma en esta materia: la ISO 9001. En el documento, se establecen los orígenes y la evolución del término calidad. Esto se define mediante la descripción de la familia de normas. Se identifican también

su estructura y los principios sobre los que se basa. A partir de lo anterior, como un resultado adicional del trabajo, se detallan los beneficios cualitativos y cuantitativos que la norma brinda a las empresas que se adscriben a la misma. Por último, se establecen las principales modificaciones que incorporará la nueva ISO 9001 versión 2015, obteniendo beneficios significativos como el reconocimiento de la importancia de los procesos existentes y sus interacciones, la integración del trabajo en armonía y enfocado a los procesos, la adquisición de insumos de acuerdo con las necesidades, una más clara delimitación de las funciones del personal, la posibilidad de contar con mayor satisfacción y mejor opinión del cliente, el aumento de la productividad y la eficiencia, la reducción de costos, mejor comunicación, una más elevada moral y satisfacción en el trabajo, una eventual mayor ventaja competitiva y un incremento en las oportunidades de ventas. (Lizarzaburu, 2016).

MANAGEMENT SYSTEM ISO 9001-2015: TECHNIQUES AND TOOLS OF QUALITY ENGINEERING FOR THE IMPLEMENTATION.

El artículo muestra una evolución de la calidad en función de la normatividad existente en busca de mejora de procesos, además, como las normas ISO 9000 impactan en el mejoramiento continuo de las organizaciones optimizando los productos ofrecidos al consumidor final. De igual forma el análisis de cómo la ingeniería de calidad realiza los aportes necesarios en la generación de técnicas y métodos de implementación para seguimiento y control de procesos basados en estadísticas y modelos matemáticos útiles para reducción de costos, reducción de tiempos y mejora de calidad de vida de los empleados, finalmente se realiza un interrelacionar de los requisitos de los que trata la norma ISO 9001:2015 y las herramientas que desde la perspectiva de la ingeniería de la Calidad se pudieran aplicar a fin de garantizar el éxito y sostenibilidad de un Sistema de Gestión Calidad en una organización ya sea de bienes o servicios, de acuerdo a la revisión realizada, se plantean unas herramientas necesarias en la planificación y operación de los procesos para la producción o prestación del servicio, tales como: el diseño de experimentos, la investigación de operaciones, la metrología y el análisis multivariado. La evaluación de desempeño del sistema de gestión de calidad se hace más precisa con el uso de herramientas y técnicas de ingeniería de calidad, teniendo en cuenta que la recolección, el análisis y la evaluación de los datos se desarrolla bajo modelos y teorías aprobadas y reconocidas, permitiendo una eficiente toma de decisiones. (Franklin Salazar L, 2019).

4.2 Marco teórico.

Con base en los artículos y publicaciones investigadas y enunciadas anteriormente se logra evidenciar que al inicio de la fecha investigada (1998) no se consideraba la calidad como herramienta de mejora en la empresa demostrando no tener ningún efecto en el desempeño de las organizaciones, percepción que ha cambiado en el transcurso de los años, hallando que el uso de herramientas y técnicas de la ingeniería de calidad permiten un mejor análisis y evaluación de datos permitiendo un eficiente toma de decisiones.

INVESTIGACIÓN NORMA ISO 9000				
TÍTULO	AUTOR	AÑO	OBJETIVO	CONCLUSIÓN
The business value of quality management system certification. evidence from australia and new zealand.	Mile Terziovski, Danny Samson y Douglas Dow	1998	Probar la solidez de la relación entre la certificación ISO 9000 y el desempeño organizacional en presencia y ausencia de un entorno de gestión de calidad total (TQM).	No se demuestra que la certificación ISO 9000 tenga un efecto positivo en el desempeño de la organización en presencia o no de un entorno de TQM
Obtener iso 9001: la experiencia de oxford journals	Maxine Smith	2010	Cómo Oxford Journals consiguió la certificación ISO 9001: 2008 creando un marco estandarizado para los procesos junto a productos de alta calidad y satisfacción de sus clientes.	Oxford Journals quería demostrar que había una metodología sólida para la gestión de la calidad en relación con sus procesos operativos.
El ISO 9001 Y TQM en las empresas de Colombia	Jorge Benzaquen De Las Casas, Jorge Dionel Convers Sorza	2015	El estudio muestra el impacto de tener un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) con ISO 9001:2008 de las empresas en Colombia en base a nueve factores de éxito usados para medir la implementación de la Administración de la Calidad Total (TQM).	Las empresas con certificación ISO 9001 tienen mejor desempeño en los factores de TQM versus las empresas no certificadas. Este resultado resalta la importancia de la certificación en el nivel de calidad de las empresas colombianas.

INVESTIGACIÓN NORMA ISO 9000				
TÍTULO	AUTOR	AÑO	OBJETIVO	CONCLUSIÓN
From quality gurus and TQM to ISO 9001:2015: A review of several quality paths	Luís Miguel Fonseca	2015	Presenta una revisión de varios caminos para el viaje de la Calidad: desde los modelos Quality Gurus y Total Quality Management (TQM) hasta la Serie de Normas Internacionales ISO 9000.	Ventajas importantes, menor énfasis en la documentación, consideración del contexto organización pensamiento basado en riesgos y conocimiento.
Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en una unidad de nutrición según ISO 9001.	Ciratina Velazco Gimeno	2015	Identifica y documenta un total de 4 procesos y 13 procedimientos operativos en los que se describió toda la actividad de la Unidad provocando una reorganización de las actividades de la Unidad para cumplir con las expectativas del cliente.	La documentación de estas actividades asegura una mejor comprensión de la organización, define las responsabilidades de todo el personal y aporta una mejor gestión del tiempo y los recursos.
La gestión de la calidad en Perú: Un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015.	Edmundo Lizarzaburu Bolaños	2016	Se establecen los orígenes y la evolución del término calidad. Este se define mediante la descripción de la familia de normas. Se identifican también su estructura y los principios sobre los que se basa.	Reconocimiento de la importancia de los procesos, adquisición de insumos adecuados, satisfacción del cliente, mayor productividad, reducción de costos, elevada moral y un incremento en las ventas.
Management system ISO 9001-2015: techniques and tools of quality engineering for the implementation.	Fanny Liliana Cruz Medina	2017	evolución de la calidad en función de la normatividad existente en busca de mejora de procesos, además, como las normas ISO 9000 impactan en el mejoramiento continuo de las organizaciones optimizando los productos ofrecidos al consumidor final.	La evaluación de desempeño del SGC se hace más precisa con el uso de herramientas de calidad, teniendo en cuenta que el análisis y la evaluación de los datos se desarrolla bajo modelos reconocidos, permitiendo la eficiente toma de decisiones.

Tabla 1: Investigación ISO 9000.

Fuente: propia.

4.3 *Marco conceptual.*

ANÁLISIS DE VALOR: método utilizado para diseñar o rediseñar un producto o servicio, de forma que asegure, con mínimo coste, todas las funciones que el cliente desea y está dispuesto a pagar, y únicamente éstas, con todas las exigencias requeridas y no solo aumentar la satisfacción del cliente, pudiéndose mejorar el producto.

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD: consiste en el seguimiento de unas líneas de actuación planificadas y sistemáticas, implantadas dentro del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa. Estas acciones deben ser demostrables con el objeto de proporcionar la confianza adecuada, tanto a la propia empresa como a los clientes y proveedores.

CALIDAD: propiedad inherente de cualquier cosa que permite que la misma sea valorada con respecto a cualquier otra de su misma especie, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas, así mismo la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo.

CALIDAD TOTAL: Por excelencia puede definirse como una estrategia de gestión de la organización que tiene como objetivo satisfacer de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés, normalmente empleados, accionistas y la sociedad en general.

CERTIFICACIÓN DE CALIDAD: es el resultado de un proceso en el que una serie de auditores calificados de una entidad de certificación acreditada para ello garantice que un producto se ajusta a las características de la norma que se ha tomado como referencia.

COMPETITIVIDAD: capacidad de una persona u organización para desarrollar ventajas competitivas con respecto a sus competidores. Obteniendo así una posición destacada en su entorno.

CONTROL ESTADÍSTICO DE PROCESO: El objetivo del control estadístico de procesos (SPC, por sus siglas en inglés) es hacer predecible un proceso en el tiempo. Es una herramienta que ayuda en la toma de decisiones y facilita el proceso de mejora constante de

una empresa. Las herramientas usadas por el SPC son las gráficas de control que permiten distinguir las causas especiales de las causas comunes de variación. Se entiende por variación aquellos cambios ocurridos en el valor de la característica medida, siendo esta característica la respuesta de un proceso determinado.

GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL: (abreviada TQM, del inglés Total Quality Management) es una estrategia de gestión desarrollada en las décadas de 1950 y 1960 por las industrias japonesas, a partir de las prácticas promovidas por el experto en materia de control de calidad W. Edwards Deming y Joseph Juran. La TQM está orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos de organización y ha sido ampliamente utilizada en todos los sectores, desde la manufactura a la educación, el gobierno y las industrias de servicios.

GESTIÓN DE LAS RELACIONES: Debe tenerse en cuenta todas las partes interesadas (proveedores, clientes, socios, empleados, estado, sociedad) para que se pueda tener un mejor desempeño dentro de la organización.

INCERTIDUMBRES: representan riesgos y oportunidades con el potencial de destruir o crear valor. La gestión de riesgos de la empresa permite a los administradores hacer frente eficazmente a las incertidumbres, así como a los riesgos y oportunidades asociados con ellos, con el fin de mejorar la capacidad de generar valor.

INVESTIGACIÓN: actividad orientada a la obtención de nuevos conocimientos y su aplicación para la solución a problemas o interrogantes de carácter científico.

ISO 9000: hace referencia a los principios y el vocabulario empleados en las normas de gestión de la calidad, y sirve para comprender y aplicar el resto de normas de la familia

ISO 9001: elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (International Standardization Organization o ISO por sus siglas en inglés), determina los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad, que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, sin importar si el producto y/o servicio lo brinda una organización pública o empresa privada, cualquiera que sea su rama, para su certificación o con fines contractuales.

ISO 9004: engloba desde la eficiencia de un sistema de calidad hasta la eficacia de este. Es complementaria a las normas anteriores y no es certificable.

LIDERAZGO: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Una de sus labores es crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización. El liderazgo es una cadena que afecta a todos los directivos de una organización, que tienen personal a su cargo. Si se rompe un eslabón de esa cadena, se rompe el liderazgo de la organización.

NORMAS TÉCNICAS: son documentos aprobados por organismos de normalización reconocidos en el ámbito nacional e internacional y sirven para establecer criterios técnicos y de calidad de un producto, un proceso o un servicio; su objetivo de definir y describir métodos de muestreo, ensayo, inspección y auditoría, que permitan evaluar la conformidad de los requisitos de calidad, de uso o desempeño de productos, procesos o servicios.

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD: es la gestión de servicios que se ofrecen, y que incluye planear, controlar, y mejorar, aquellos elementos de una organización, que de alguna manera afectan o influyen en la satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización.

SISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO: Proceso de planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos y materiales de una organización, con el fin de reducir al mínimo o aprovechar los riesgos e incertidumbres de la organización.

4.4 *Marco metodológico.*

La buena organización es un pilar clave en todos los Sistemas de Gestión de Calidad, y no es ajena al desarrollo de esta investigación, por lo que, en este punto, es conveniente destacar que, para la efectiva realización del proyecto y el logro de sus objetivos, lo primero a partir de aquí es definir las variables del problema, el tipo de investigación, la población y muestra involucrada, además de las técnicas para la recolección de la información y la población y muestra.

Vale decir que cada uno de los objetivos específicos se abordan y desarrollan de forma sistémica, de manera que la información resultante del primer objetivo sirva como base o fuente de información para el desarrollo del siguiente y así sucesivamente hasta el final.

4.4.1 *Variables.*

Variables dependientes

- Diseño de la documentación para el Sistema de Gestión de Calidad.

Variables independientes

- Diagnóstico del escenario actual de la empresa.
- Análisis situacional sobre el estatus y funcionamiento de la empresa.
- Evaluar los riesgos y oportunidades de la empresa.
- Diseño de la documentación pertinente.

Variables intervinientes

- Resolución 2009026594 del 9 de septiembre de 2009 expedida por el INVIMA
- Decreto 1500 de 2007.
- Directiva Administrativa Permanente 014 mayo 2011 Dipon - Dicar
- Decreto 1282 de 2016
- ISO 9000, ISO 9001 e ISO 9004.

4.4.2 Tipo de investigación.

En el estudio realizado se evidencia la aplicación de la investigación teórica teniendo por objetivo la generación de conocimiento, realizando la recolección de datos para componer nuevos conceptos generales, la investigación aplicada permite la nutrición de la teoría para crear conocimiento práctico e investigación inductiva, iniciando por el conocimiento particular para llegar a una generalización basados en la recolección de datos específicos y así poder crear nuevas presunciones aplicadas al diseño de la documentación para el Sistema de Gestión de la Calidad para la empresa DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA.

4.4.3. Población y muestra.

La investigación en desarrollo no toma en consideración este factor debido a que se requiere determinar una población con características en común y este proyecto está enfocado particularmente a la empresa DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA.

4.4.4. Técnicas para la recolección de información.

La técnica para la recolección de información comienza con un formato de Check list y cuatro etapas de desarrollo, esta lista contempla las características del cumplimiento de la norma NTC ISO 9001:2015. Con el análisis realizado a partir de la información obtenida se evidenciará un diagnóstico adecuado para poder desarrollar el trabajo de grado acertadamente.

Se realiza la comprensión y definición de procesos metodológicos de las diferentes fases fundamentales, así como las actividades y procedimientos en el presente estudio para la ejecución de los objetivos específicos planteados.

PROCESO METODOLÓGICO PARA LA DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROCESO METODOLÓGICO
Diagnosticar la situación actual del sistema de gestión de calidad aplicado en la empresa DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA, según las especificaciones de la norma NTC ISO 9001:2015.	Aplicación de Check list como evaluación inicial.
Analizar el contexto interno y externo de la organización DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA.	Estudio de los hechos formulando un punto de partida para el inicio de las actividades.
	Verificar el conocimiento de los trabajadores acerca del control de calidad.
	Analizar el procedimiento de compra, venta, almacenamiento y distribución de la materia prima.
	Identificar las actividades pertenecientes a los procesos y evaluar mediante el ciclo P.H.V.A. el control de calidad en cada una de ella.
Evaluar los riesgos y oportunidades de la organización DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA	Analizar los riesgos presentes en la organización, los cuales estén presentando problemas para el desarrollo eficiente de los procesos y establecer mediante las oportunidades identificadas en la compañía, posibles soluciones a los problemas más prioritarios.
Diseñar la documentación necesaria para el Sistema de Gestión de Calidad acorde a los lineamientos de la norma NTC ISO 9001:2015	Diseñar la documentación que permita establecer y optimizar los procesos internos y externos de la empresa.

Tabla 2: Proceso metodológico.

Fuente: propia.

5. ENTREGA DE RESULTADOS.

5.1. Diagnóstico y análisis de resultados

Se realizó un diagnóstico actual de la organización, basado en un check list que contempla todas las especificaciones de la norma NTC – ISO 9001:2015, para así establecer con cuáles requisitos cuenta la empresa para el Sistema de Gestión de Calidad.

DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL DEL SGC APLICADO EN DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA.						
EVALUACIÓN DE REQUISITOS DE LA NORMA NTC ISO 9001:2015		NA	RA	RPD	RIR	RIA
4.	CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN					
4.1	Comprensión de la organización y su contexto		x			
4.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas		x			
4.3	Determinación del alcance del sistema de gestión de calidad		x			
4.4	Sistema de gestión de calidad y sus procedimientos		x			
5.	LIDERAZGO					
5.1	Liderazgo y compromiso		x			
5.1.2	Enfoque al cliente		x			
5.2.1	Establecimiento de la política de calidad		x			
5.2.2	Comunicación de la política de calidad		x			
5.3	Roles, responsabilidades y autoridades en la organización		x			

Tabla 3: Diagnóstico inicial Contexto y Liderazgo.

Fuente: propia.

DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL DEL SGC APLICADO EN DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA.						
EVALUACIÓN DE REQUISITOS DE LA NORMA NTC ISO 9001:2015		NA	RA	RPD	RIR	RIA
6.	PLANIFICACIÓN					
6.1	Acciones para abordar riesgos y oportunidades		x			
6.2	Objetivos de calidad y planificación para lograrlos		x			
6.3	Planificación de los cambios		x			
7.	APOYO					
7.1	Recursos		x			
7.1.2	Personas		x			
7.1.3	Infraestructura			x		
7.1.4	Ambiente para la operación de los procesos			x		
7.1.5	Recursos de seguimiento y medición		x			
7.1.5.2	Trazabilidad de las mediciones		x			
7.1.6	Conocimientos de la organización		x			
7.2	Competencia		x			
7.3	Toma de conciencia		x			
7.4	Comunicación		x			
7.5	Información documentada		x			
7.5.2	Creación y actualización		x			
7.5.3	Control de la información documentada		x			

Tabla 4: Diagnóstico inicial Planificación y Apoyo.

Fuente: propia.

DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL DEL SGC APLICADO EN DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA.						
EVALUACIÓN DE REQUISITOS DE LA NORMA NTC ISO 9001:2015		NA	RA	RPD	RIR	RIA
8.	OPERACIÓN					
8.1	Planificación y control operacional		x			
8.2.1	Comunicación con el cliente			x		
8.2.2	Determinación de los requisitos para los productos y servicios			x		
8.2.3	Revisión de los requisitos de los productos y servicios.			x		
8.2.4	Cambios en los requisitos de los productos y servicios.		x			
8.3.2	Planificación del diseño y desarrollo		x			
8.3.3	Entradas para el diseño y desarrollo		x			
8.3.4	Controles del diseño y desarrollo		x			
8.3.5	Salidas del diseño y desarrollo		x			
8.3.6	Cambios del diseño y desarrollo		x			
8.4	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente		x			
8.4.2	Tipo y alcance del control		x			
8.4.3	Información para los proveedores externos		x			
8.5	Producción y provisión del servicio		x			
8.5.1	Control de la producción y de la provisión del servicio		x			

8.5.2	Identificación y trazabilidad		x			
8.5.3	Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos			x		
8.5.4	Preservación			x		
8.5.5	Actividades posteriores a la entrega		x			
8.5.6	Control de cambios		x			
8.6	Liberación de los productos y servicios		x			
8.7	Control de las salidas no conformes		x			

Tabla 5: Diagnóstico inicial Operación.

Fuente: propia.

DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL DEL SGC APLICADO EN DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA.						
EVALUACIÓN DE REQUISITOS DE LA NORMA NTC ISO 9001:2015		NA	RA	RPD	RIR	RIA
9.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
9.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación		x			
9.1.2	Satisfacción del cliente		x			
9.1.3	Análisis y evaluación		x			
9.2	Auditoria interna		x			
9.3.2	Entradas de la revisión por la dirección		x			
9.3.3	Salidas de la revisión por la dirección		x			

Tabla 6: Diagnóstico inicial Evaluación del Desempeño.

Fuente: propia.

DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL DEL SGC APLICADO EN DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA.						
EVALUACIÓN DE REQUISITOS DE LA NORMA NTC ISO 9001:2015		NA	RA	RPD	RIR	RIA
10.	MEJORA					
10.2	No conformidad y acciones correctivas		x			
10.3	Mejora continua		x			

Tabla 7: Diagnóstico inicial Mejora.

Fuente: propia.

CONVENCIONES GENERALES PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SGC APLICADO EN DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA.	
NA	No aplica
RA	Requisito aplicable, no desarrollado ni implementado
RPD	Requisito parcialmente desarrollado o estructurado
RIR	Requisito implementado con resultados y registros
RIA	Requisito implementado y auditado con resultado conformes

Tabla 8: Convenciones Diagnóstico inicial.

Fuente: propia.

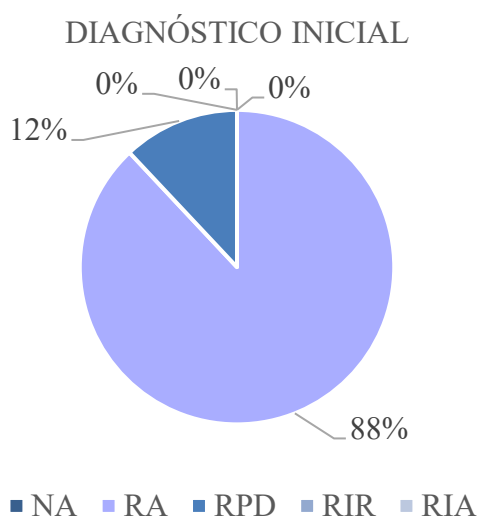


Ilustración 1: Diagrama del diagnóstico inicial.

Fuente: Propia

De acuerdo a la ilustración 1, se evidencia que el 88% de los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2015 son aplicables para la organización, pero los mismos no se encuentran desarrollados ni implementados. Mientras que el 12% de los requisitos se encuentran parcialmente desarrollados o estructurados, dejando un margen del 0% para los requisitos implementados con resultados registrados y para los requisitos implementados y auditados con resultados conformes. A continuación, se listan los puntos más relevantes del análisis previo:

- La empresa no tiene definida una estructura organizacional clara.
- No se cuenta con el personal necesario para llevar a cabo todos los procesos de forma eficiente, debido a esto los escasos empleados que tiene la empresa son multitareas, esto genera un ambiente de trabajo pesado y falta de comunicación.
- No se cuenta con un perfil de cargos para cada área, es por ello que el poco personal que tiene la empresa no está debidamente calificado.
- La documentación y registros de la empresa son limitados, debido a que las actividades se desarrollan sin procedimientos y de manera informal.
- A la obtención de materia prima no se le genera un seguimiento de compra, se realiza de acuerdo a la necesidad y se toma el bajo costo de la misma como referencia en cuanto a la calidad. Adicionalmente, el trato con los proveedores es informal, en la mayoría de los casos no se realizan contratos y no se cuenta con documentación para regir este proceso.
- El Gerente General es el encargado de la comunicación con los proveedores, clientes al mayor y público en general, llevando a cabo esta actividad de manera verbal y sin dejar registros de la misma.
- La Junta Directiva en conjunto con el Contador de la empresa, se reúnen trimestralmente para verificar el cumplimiento de los objetivos. Sin embargo, dicha

reunión solo se centra en números, dejando de lado la eficiencia de los procesos. Esta actividad no cuenta con registros.

- La solicitud de nuevos recursos en general, necesarios para la operatividad de la empresa, remplazos o mantenimientos de la maquinaria y herramientas, no se encuentra documentada y por lo tanto no se lleva un control.
- No se cuenta con planificación estratégica para lograr los objetivos de la empresa, el Gerente General realiza ajustes sin previa programación y a medida que surgen los eventos, una vez realizados los cambios no se les hace un seguimiento. No se tiene un control ni documentación de estos cambios ya que se realizan de forma verbal.
- No se tiene definida una Política de Calidad clara y por esta razón no se cuenta con los Objetivos de Calidad.
- Se desconocen los procesos para implementar un Sistema de Gestión de Calidad.
- No existe la figura corporativa que represente a la Gerencia de Calidad. Por ende, no se tiene una planificación eficiente acerca del Sistema de Gestión de Calidad.

5.2. *Contexto de la organización.*

DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA es una empresa de tradición familiar, creada el 5 de diciembre de 1.994 con el fin de pertenecer a la industria alimenticia. Sus dos fundadores, tomando en cuenta que Colombia es un país pionero en la producción de carnes, decidieron establecerse inicialmente como una distribuidora de productos cárnicos, específicamente de carne bovina. Para llevar a cabo la comercialización de cortes de carnes, escogieron como localización el corredor vial Bogotá – Girardot, para así cubrir la demanda del municipio de Granada y las ciudades de Bogotá, Fusagasugá y Girardot.

A principios del funcionamiento de la empresa, los fundadores se encargaron de la administración, almacenamiento, comercialización y manejo de todos los procesos existentes en ese entonces. Sin embargo, en el 2010 aumentaron su cartera de clientes con los cuales

comercializaban los productos cárnicos y además comenzaron la venta de los mismos al público en general. Es por ello, que al aumentar exponencialmente la demanda en su único producto como lo eran los cortes de carnes, entonces decidieron expandirse en personal y contratar a un contador, dos asistentes multitareas e incluyeron en su catálogo carnes de aves, huevos y embutidos.

Es de resaltar, que esta empresa desde que comenzó su actividad comercial se ha encargado de seleccionar a los mejores proveedores de carnes tales como: Ganaderos de la región, Alfonso Reyes, Ubalec Ltda y Marco Tulio Castañeda; motivo por el cual se convierte en la principal distribuidora de restaurantes de la región como: El sabor Granadino, La braza de Rojas, Rincón de Ginebra y San Jorge.

Actualmente, con más de 25 años de experiencia en el mercado, DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA, se encuentra en la misma localidad y cuenta con un pequeño equipo de trabajo encabezado por su Gerente General, Asesor Legal, dos trabajadores multitareas, más el Contador; manejando un horario de atención de domingo a domingo desde las 6 am hasta las 8 pm.

5.2.1. Organigrama.

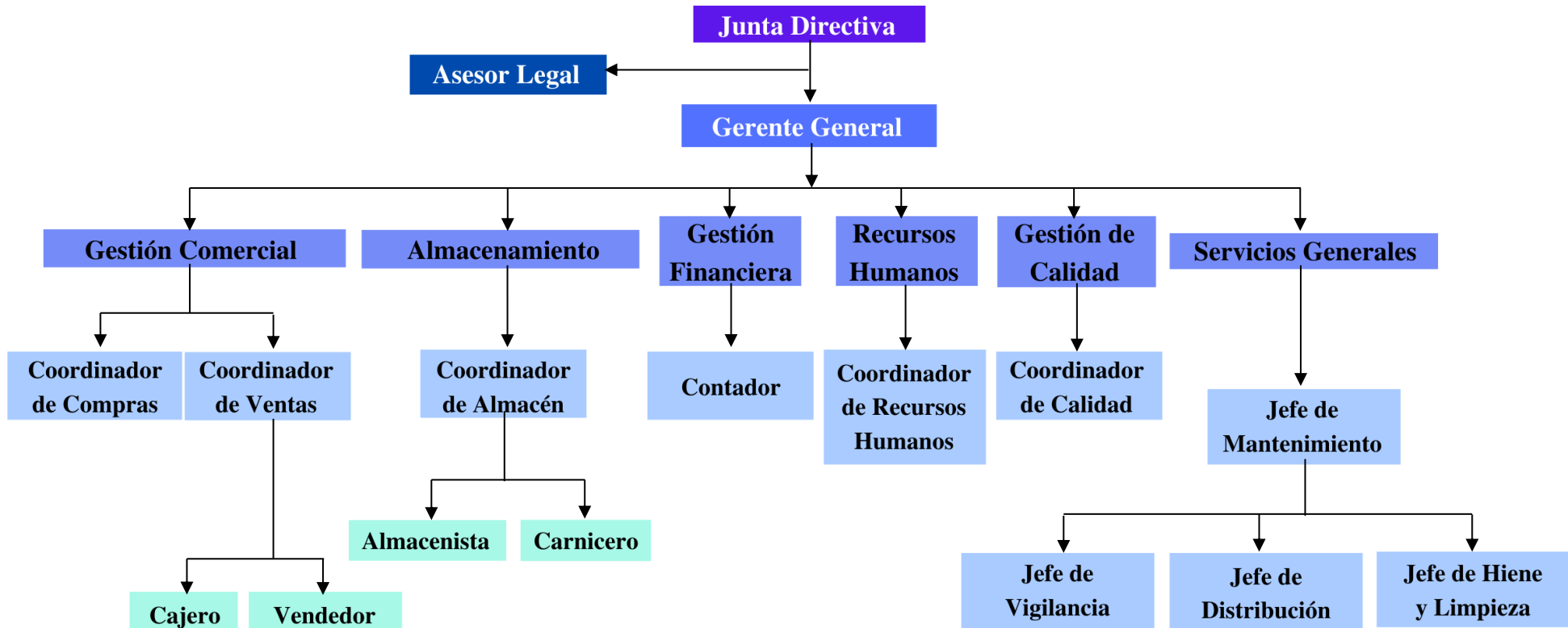


Ilustración 2: Organigrama

Fuente: Propia.

Como se puede observar en la representación gráfica de la estructura organizativa (ver ilustración 2), la empresa DISTRIBUIDORA DE VALLE DE TENZA, está conformada por:

Junta directiva

Este órgano se encarga de tomar las decisiones necesarias para que la empresa cumpla con sus objetivos.

Asesor Legal

Asesora a la empresa en el ámbito legal con respecto a procedimientos judiciales, contrataciones, convenios y normas.

Gerente General

Dirige y controla el funcionamiento de la compañía. Establecer objetivos generales en la empresa, representar a la compañía en todos los negocios y contratos con terceros en relación con el objeto de la sociedad, también convoca y preside las reuniones de la junta directiva. Es la máxima autoridad inmediata.

Gestión Comercial

Es el área encargada del reporte, gestión, control y planificación de compras a proveedores, ventas al mayor y al público en general. Esta gerencia está compuesta por:

- **Coordinador de Compras:** Gestiona y mantiene las negociaciones con los proveedores y apoyar la captación de nuevos para la cartera de la empresa. Se encarga del abastecimiento de las materias primas, insumos necesarios y generar las ordenes de compras. Encargado de efectuar y relacionar la cobranza a proveedores y gastos por insumos, para luego reportar a la Gestión Financiera. Responsable de llevar el registro de ingreso de mercancía diaria en almacén, actualizar los catálogos y fichas de descripción de los productos para así direccionar los mismos a la gestión de Almacenamiento y establecer controles iniciales al recibir la mercancía.
- **Coordinador de Ventas:** Calcula la demanda y predice las ventas, establece la política de precios y diseña las estrategias para la venta en conjunto con el Gerente General. Responsable del inventario de productos para ventas al mayor y atención al público

general. En cuanto a ventas al mayor, se encarga de la cobranza, establecer y mantener negociaciones con los clientes estratégicos existentes y garantizar la búsqueda de nuevos clientes. En atención al público general, es el encargado de registrar los cierres de caja diarios. Tanto los ingresos de ventas en atención al público general, ingresos o cuentas por cobrar de ventas al mayor, debe reportarlos a la Gestión Financiera.

- **Cajero:** Responsable de los cobros y facturación de la venta al público general y además de la atención a los clientes. Se encarga del cierre de caja diario y reporta esa información al Coordinador de Ventas.
- **Vendedor:** Encargado del despacho de los productos al público general, atención a los clientes y responsable de mantener las vitrinas y la exhibición de los productos.

Almacenamiento

Es el área encargada del inventario general de la empresa y los procesos de distribución y conservación dentro de la misma. En este departamento existen las figuras de:

- **Coordinador de Almacén:** Recibe, revisa y registra la mercancía de entrada y salida en almacén, organiza la planificación de las entregas, lleva un control diario de inventario en almacén, dirige al equipo.
- **Almacenista:** Optimiza el espacio en el almacén y neveras, organiza los productos según demanda y fecha de caducidad, realiza el inventario diario, prioriza la seguridad de los productos.
- **Carnicero:** Se encarga de hacer los cortes de carnes, prepara las porciones de los cortes según los pedidos y especificaciones, separa los productos cárnicos y realiza subproductos como los embutidos.

Gestión Financiera

Es el área encargada de identificar y administrar los recursos financieros de la empresa.

Esta área está conformada por:

- Contador: Recopila información y analiza los registros contables garantizando que los ingresos y los egresos hayan sido debidamente registrados, adicional verifica que los libros contables cumplan con la legislación aplicable y se declaren los impuestos acordes al sector financiero.

Recursos Humanos

Es el área encargada de planificar, reclutar, seleccionar y formar al personal de la empresa. Cuenta principalmente con:

- Coordinador de recursos humanos: Elaboración de nómina, seguros sociales y expedientes de los empleados, control de asistencia del personal, realizar las entrevistas laborales, coordinar eventos y gestionar la resolución de conflictos.

Gestión de Calidad: Es el área encargada de supervisar la mejora continua en productos y servicios de la empresa, con el objetivo de optimizar los costos, plazos y gestión de resultados del ciclo P.H.V.A. Es fundamental que para esta área se cuente con:

- Coordinador de Calidad: Apoya a la Gestión Comercial y Almacenamiento para garantizar los estándares de calidad en las materias primas, productos y subproductos en cumplimiento de las normas sanitarias. Analiza los riesgos y realiza auditorías internas, vela por las estrategias de ventas y su mejora continua, supervisa las capacitaciones de los empleados, en especial los de atención al cliente, y administra la documentación con respecto a los procesos de calidad.

Servicios Generales:

Es el área encargada de apoyar las actividades de todos los departamentos que conforman a la empresa. Se desglosa en lo siguiente:

- Jefe de Mantenimiento: Mantiene todos los equipos y vehículos de la empresa.
- Jefe de Vigilancia: Responsable de la seguridad de la infraestructura, equipos, mercancía, personal y clientes de la empresa.
- Jefe de Distribución: Planifica y dirige la logística del transporte para la recepción de las materias primas y la distribución de productos cárnicos a los clientes de la empresa.
- Jefe de Higiene y Limpieza: Prioriza la higiene y limpieza de las herramientas y equipos de almacenamiento. Se encarga de la limpieza general diaria de la infraestructura, inventario de materiales de limpiezas y reporta a la Gerencia Comercial para su reposición.

5.2.2. Misión.

DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA es una empresa dedicada al sector alimenticio, con el fin de distribuir y comercializar productos cárnicos que cuenten con la más alta calidad, para satisfacer las necesidades y gustos de la localidad del municipio de Granada y las ciudades de Bogotá, Fusagasugá y Girardot

5.2.3. Visión.

Ser una empresa líder en la comercialización y distribución de productos cárnicos en el área de Cundinamarca, convirtiéndonos en la mejor opción como proveedores, impulsados por nuestro mayor elemento diferenciador como lo es la calidad de nuestros productos. Adicionalmente, proyectarnos como una empresa experta dentro del sector alimenticio a través de la producción de subproductos derivados de la carne, elaborados con la mejor tecnología. Manteniendo una estructura organizacional en armonía, evolutiva y una planificación estratégica alineada a los objetivos de la empresa.

5.2.4. *Valores.*

A la DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA los mueve la pasión por lo que hacen, el servicio y atención al cliente, calidad en sus productos, confiabilidad operacional, trabajo en equipo, responsabilidad en su trabajo y compromiso con el entorno.

5.2.5. *Mapa de procesos.*

El mapa de procesos es una herramienta para la empresa que permite constituir todos los procesos llevados a cabo para el desarrollo de las actividades. Este mapa representa del lado izquierdo, las necesidades y expectativas de los clientes y partes interesadas; mientras que, en el lado derecho, se representan las satisfacciones de los clientes y partes interesadas. El eje central del mapa de procesos, trata concretamente de las acciones secuenciales conectadas entre sí, basadas en la estrategia, estructura y apoyo dentro de la empresa.

En el caso de los procesos misionales, la entrada corresponde a la obtención de la materia prima, la cual proviene de una orden de compra según la demanda de las necesidades del mercado, dicha orden es generada por el Coordinador de Compras del departamento de la Gerencia Comercial. A la llegada de la materia prima, esta es recibida en la empresa por el Coordinador de Almacén para ser revisada y darle ingreso en el inventario. Luego se desarrollan una serie de procesos para el tratamiento de la materia prima, los cuales serán descritos en la siguiente tabla e ilustración y así obtener los productos finales para la salida.

OBTENCIÓN DE MATERIA PRIMA Y PROCESAMIENTO INTERNO.					
IDENT.	RESP.	PROCESO	IDENT.	RESP.	PROCESO
A-01	Coord. de Almacén	Recepción de materiales para envasado	B-05-02	Almaceni sta	Almacenamiento de subproductos
A-02	Coord. de Almacén	Recepción de materia prima cárnica	C-01	Carnicero	Despiece
A-03	Coord. de Almacén	Recepción de materia prima no cárnica	C-02	Carnicero	Acondicionamiento de materiales
B-01	Almaceni sta	Almacenamiento de material de envasado	C-03	Carnicero	Embutido
B-02	Almaceni sta	Almacenamiento de materia prima cárnica	C-04	Carnicero	Tratamientos térmicos
B-03	Almaceni sta	Almacenamiento de materia prima no cárnica	D-01	Carnicero	Envasado
B-04	Almaceni sta	Almacenamiento de producto intermedio	D-01-01	Carnicero	Envasado de cortes mayores
B-05	Almaceni sta	Almacenamiento de producto terminado	D-01-02	Carnicero	Envasado de cortes menores
B-05-01	Almaceni sta	Almacenamiento de cortes	D-01-03	Carnicero	Envasado de subproductos

Tabla 9: Obtención de la materia prima y procesamiento interno.

Fuente: propia.

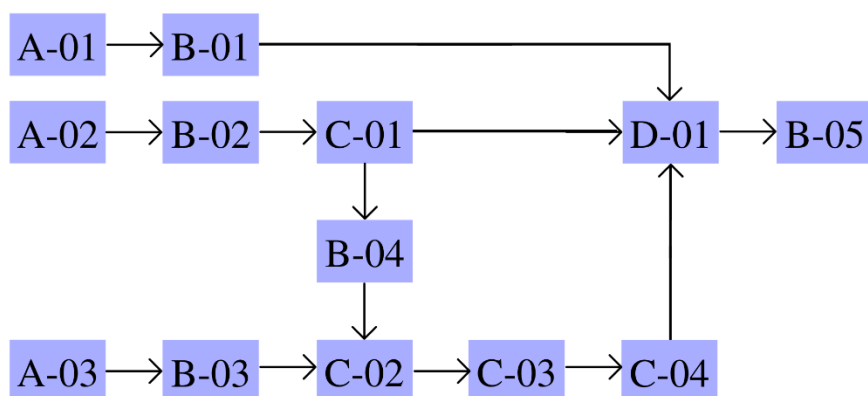


Ilustración 3: descripción del ingreso de la materia prima y su procesamiento interno.

Fuente: Propia.

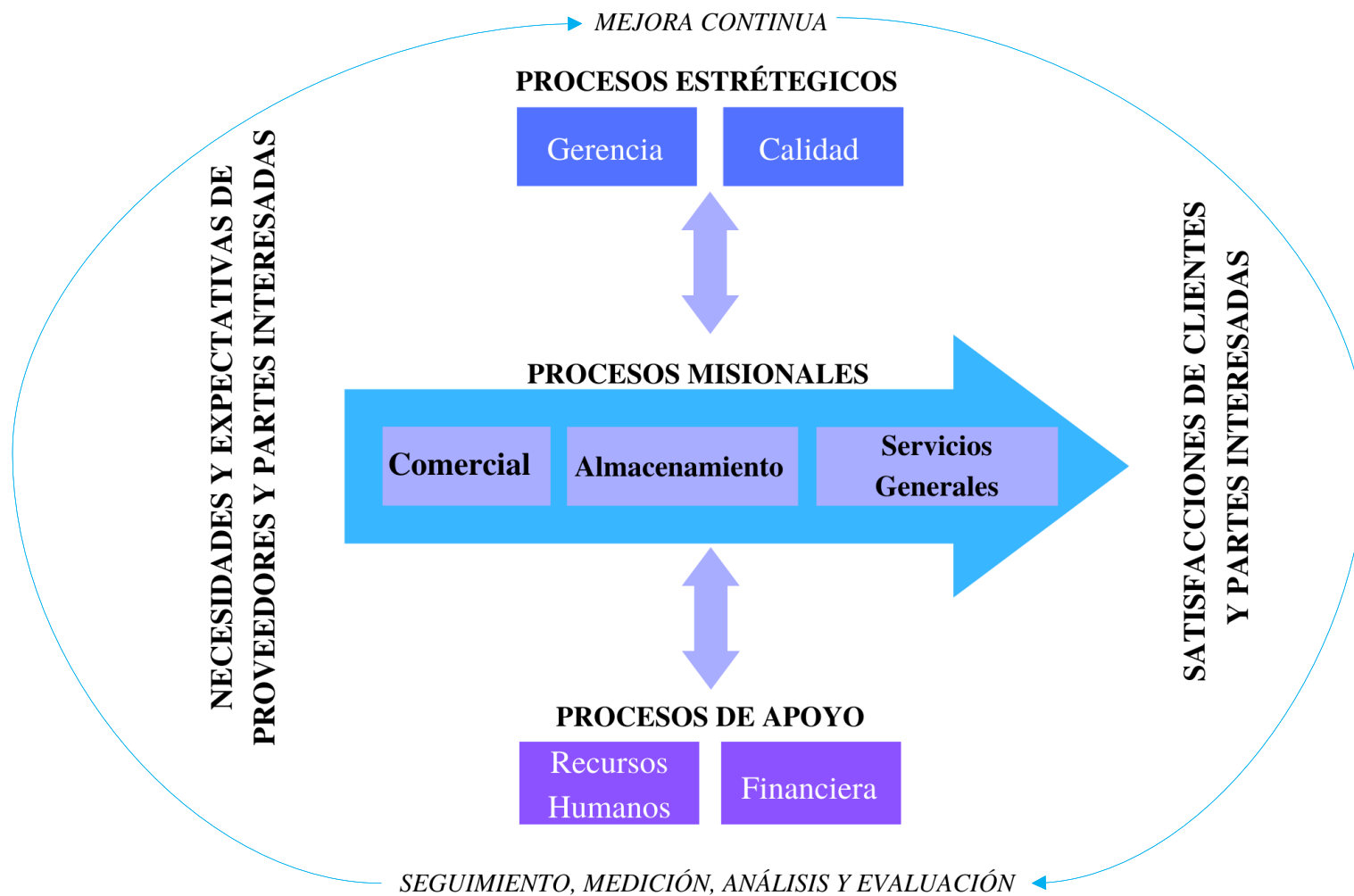


Ilustración 4: Mapa de procesos.

Fuente: Propia.

5.2.6. *D.O.F.A. por procesos.*

Como método diagnóstico estratégico, se realiza un análisis D.O.F.A. donde se identifican aquellos factores que pueden afectar la organización tanto positiva como negativamente, desde dos enfoques; por un lado el enfoque interno, que consiste en determinar las debilidades y fortalezas de la organización, las cuales son factores en los que se puede actuar directamente; y por el otro lado están los factores externos que afectan la organización, los cuales se desea minimizar si se trata de amenazas, o potencializar cuando se trata de oportunidades.

A continuación, se relaciona la Matriz D.O.F.A. General, a partir de cada Matriz D.O.F.A (Ver Anexo A) para cada una de las áreas a las que pertenecen todos procesos involucrados en la operatividad de la empresa, las cuales se encuentran en el anexo A y son las siguientes:

- Gestión comercial.
- Almacenamiento.
- Gestión Financiera.
- Recursos Humanos.
- Gestión Calidad.
- Servicios Generales.

MATRIZ D.O.F.A. GENERAL PARTE I PARA LA DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA			
FACTORES INTERNOS			
DEBILIDADES		FORTALEZAS	
D1	Falta de planes estratégicos y planificación.	F1	Infraestructura adecuada.
D2	Falta de controles de seguimiento en el desenvolvimiento de los procesos.	F2	Conocimiento de las actividades a realizar.
D3	Falta de comunicación para el mejoramiento continuo.	F3	Buena comunicación entre el personal.
D4	Falta de auditoría interna.	F4	Credibilidad como proveedores en el sector.
D5	Inexistencia de documentación para la gestión de procesos.	F5	Atención y servicios agradables.
D6	Desaprovechamiento de oportunidades y poca visión de riesgos.	F6	Personal comprometido.
D7	Falta de manuales descriptivos de los cargos y sus responsabilidades.	F7	Equipo motivado en sus actividades laborales.
D8	Gastos por errores logísticos en almacenamiento de productos.	F8	Buen conocimiento del mercado en la zona.
D9	Falta de control en el flujo de caja.	F9	Capacidad de los empleados de desarrollar diferentes tareas.
D10	No existe un método de retroalimentación entre el cliente y los procesos estratégicos.	F10	Buena capacidad de adaptarse a las necesidades del mercado.

Tabla 10: Matriz D.O.F.A. General Parte I (Factores Internos)

Fuente: propia.

MATRIZ D.O.F.A. GENERAL PARTE II PARA LA DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA			
FACTORES INTERNOS			
DEBILIDADES		FORTALEZAS	
D11	Poco personal calificado.	F11	Buena organización de los archivos.
D12	Personal multitarea.	F12	Buenos criterios para la selección de sus productos.
D13	No hay procesos establecidos para la custodia del almacenamiento de la materia prima en almacén.	F13	Amplio conocimiento de técnicas para lidiar con los proveedores.
D14	No hay planes de crecimiento laboral para los empleados.	F14	Buena planificación al momento de predecir la demanda semanal de sus productos.
D15	Falta de un plan de marketing que apoye sus estrategias.	F15	Fácil acceso y comodidad por parte del cliente al momento de dirigirse a la empresa.

Tabla 11: Matriz D.O.F.A. General Parte II (Factores Internos)

Fuente: propia.

MATRIZ D.O.F.A. GENERAL PARA LA DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA			
FACTORES EXTERNOS			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Gastos fijos más bajos respecto a la competencia.	A1	Daño, pérdida o robo de los activos físicos de la empresa.
O2	Nuevas alianzas con clientes emergentes en la zona.	A2	Pérdida de competitividad.
O3	Reconocimiento de buena calidad en sus productos y servicios	A3	Pérdida de la reputación.
O4	Capacitar mejor al personal de la empresa.	A4	Sanción por parte de los entes competentes por no cumplir con los requerimientos.
O5	Mejorar las condiciones de trabajo.	A5	Operación manual de dinero.
O6	Adquisición de nuevas tecnologías para ofrecer más variedad en sus productos.	A6	Falta de personal calificado.
O7	Innovación en nuevos productos exclusivos.	A7	Ausencia de sistemas de control.
O8	Inversión publicitaria para afianzar el reconocimiento de la marca.	A8	Malas prácticas de los empleados.
O9	Acuerdos que garanticen la fidelización de los proveedores y clientes.	A9	Falta de comunicación y trabajo en equipo.
O10	Generar nuevas oportunidades de empleo en todos los sectores de la empresa.	A10	Crecimiento de la competencia en el mercado.
O11	Implementar sistemas de monitoreo para la retroalimentación empresa-cliente.		

Tabla 12: Matriz D.O.F.A General (Factores Externos).

Fuente: propia.

5.2.7. D.O.F.A. Estratégico.

MATRIZ D.O.F.A. ESTRATÉGICO PARTE I PARA LA DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA			
FORTALEZAS/OPORTUNIDADES FO		DEBILIDADES/OPORTUNIDADES DO	
FO1	La infraestructura adecuada fomenta una mejor capacitación del personal de la empresa, permite adquirir nuevas tecnologías para ofrecer variedad en productos y genera nuevas oportunidades de empleo. (F1; O4, O6, O10).	DO1	Contratar nuevo personal y capacitarlos en conjunto al personal existente, es un factor que mejora las condiciones del trabajo, aúpa el crecimiento laboral para los empleados y evita gastos por errores logísticos en almacenamiento de productos o la falta de control en el flujo de la caja. (O4, O5, O10; D7,D8, D9, D11, D12, D13,D14).
FO2	Conocimiento de las actividades a realizar y mantener una buena comunicación entre el personal, suma en la atención al cliente y se refleja en el reconocimiento de la buena calidad, además de mejorar las condiciones de trabajo. (F2, F3; O3, O5).		
FO3	Credibilidad como proveedores en el sector contribuye a formar nuevas alianzas con clientes emergentes en la zona. (F4; O2).	DO2	Analizar y evaluar constantemente la retroalimentación de la experiencia del cliente, establece estrategias y una planificación mediante el desenvolvimiento de los procesos, aprovechándolo como canal de comunicación eficaz para implementar controles de mejoras continuas. (O11; D1, D2, D3, D10)

Tabla 13: Matriz D.O.F.A Estratégico (Parte I).

Fuente: propia.

MATRIZ D.O.F.A. ESTRATÉGICO PARTE II PARA LA DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA			
FORTALEZAS/OPORTUNIDADES FO		DEBILIDADES/OPORTUNIDADES DO	
FO4	Atención y servicios agradables más un personal comprometido que cuente con la capacidad de desarrollar diversas tareas, motivado y con el conocimiento para lidiar con proveedores y clientes; permite lograr acuerdos que garanticen la fidelización de estos, implementar sistemas de monitoreo para la retroalimentación interna y mejorar los procesos. (F5, F6, F7, F9, F13; O9, O11).	DO3	Contar con personal calificado que diseñe, guíe e implemente la documentación interna necesaria para garantizar un mejor funcionamiento de la empresa en cuanto a procesos, permite tener al día auditorías internas y las gestiones de cada área. (O4, O10; D4, D6, D7)
FO5	Fácil acceso y comodidad por parte del cliente al momento de dirigirse a la empresa es una ventaja para las nuevas alianzas provenientes de clientes emergentes en la zona. (F15; O2).	DO4	Adquirir nuevas tecnologías para aumentar la calidad en los productos establecidos, crear productos innovadores e invertir en publicitar a la empresa, genera nuevas necesidades que la empresa puede cubrir en el mercado, fidelizando a la clientela existente y atrayendo a nuevos consumidores. (O1, O2, O3, O6, O7, O8, O9; D6, D15).
FO6	Buen conocimiento del mercado en la zona, la capacidad de adaptarse a las necesidades del mismo, criterios para la selección de los productos y la planificación al momento de predecir la demanda semanal es vital para invertir en nuevos productos exclusivos y publicitar el reconocimiento de la empresa. (F8, F10, F12, F14; O7, O8).		
FO7	Buena organización en los archivos implica gastos fijos bajos, porque se requieren menos recursos humanos en la contaduría y administración de la empresa a diferencia de la competencia. (F11; O1)		

Tabla 14: Matriz D.O.F.A Estratégico (Parte II).

Fuente: propia.

MATRIZ D.O.F.A. ESTRATÉGICO PARTE III PARA LA DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA			
FORTALEZAS/AMENAZAS FA		DEBILIDADES/AMENAZAS DA	
FA1	Conocimiento de las actividades a realizar, buena organización y mantener una comunicación eficaz entre el personal, disipa las malas prácticas en los procesos por parte de los empleados, calificándolos y otorgándoles un buen manejo en la operatividad de la empresa; creando así, sistemas de control que eviten sanciones. Además, combate la falta de comunicación y trabajo en equipo. (F2, F3, F11; A4, A5, A6, A7, A8, A9).	DA1	Elaborando la documentación necesaria que permita establecer la estrategia, planificación y controles de seguimientos en el desenvolvimiento de los procesos de la empresa, se establece una auditoría interna la cual puede mantener al día a la empresa en cuanto a sus sistemas de controles y así evitar sanciones por parte de los entes competentes. (D1, D2, D4, D5; A4, A7).
FA2	Personal comprometido y motivado en sus actividades laborales, tienen la capacidad de realizar diferentes actividades dentro de la empresa manteniendo la oferta de buena atención y servicios agradables, evitando así la pérdida de competitividad, reputación e incluso el daño, pérdida o robo de los activos físicos de la empresa. (F5, F6, F7, F9; A1, A2, A3).	DA2	Aumentar la plaza de trabajadores calificados dentro de la empresa para así sectorizar responsabilidades y organizar los procesos internos, garantiza una mejora en el desarrollo de la operatividad y funcionalidad de la empresa. (D7, D8, D9, D11, D12, D13, D14; A1, A5, A6, A8, A9).
FA3	Infraestructura adecuada y un fácil acceso a la empresa, aunado a la credibilidad como proveedores en el sector, el buen conocimiento del mercado de la zona, la gran capacidad de adaptación y planificación para cubrir las necesidades y demandas del mismo, le permiten a la empresa resaltar ante el crecimiento de la competencia en el mercado. (F1, F4, F8, F10, F12, F13, F14, F15; A10).	DA3	Mejorar la comunicación interna permite diseñar estrategias óptimas que involucren la retroalimentación con respecto a la satisfacción del cliente y su expectativa, tomando esta práctica como un atributo diferenciador de la competencia. (D3, D6, D10, D15; A2, A3, A10).

Tabla 15: Matriz D.O.F.A Estratégico (Parte III).

Fuente: propia

5.2.8. Partes interesadas.

A continuación, según la norma NTC ISO 9001:2015, se determina la identificación de las partes interesadas para analizar sus necesidades y expectativas, a fin de establecer una evaluación, medición, y control de las mismas.

MATRIZ PARTES INTERESADAS PARTE I PARA LA DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENSA			
PARTES INTERESADAS	NECESIDADES	CÓMO CUBRIRLAS	SEGUIMIENTO Y CONTROL
Directiva	Rentabilidad	Reportes de pérdidas y ganancias.	Informes contables.
		Documentación pertinente a los procesos de la empresa y auditorías internas constantes.	Manuales descriptivos de procesos e informes mensuales.
		Disminución en los costos.	Aprovechamiento de materiales y optimización de procesos.
		Aumento en las ventas.	Registros de los procesos de compra y venta.
	Posicionamiento en el mercado	Buena gestión gerencial.	Reuniones mensuales y registros sobre las mismas.
		Mejora continua en los procesos estratégicos.	Registros sobre los resultados de las estrategias.
Proveedores	Conformidad en pagos	Acuerdos bilaterales.	Compromiso de pronto pago.
	Buena atención y trato	Buena comunicación, disposición, tiempo y espacio.	Reuniones mensuales y registros sobre las mismas.
	Fidelización	Constancia en acuerdos comerciales.	Contratos con beneficios de mutuo acuerdo.

Tabla 16: Matriz de partes interesadas (parte I).

Fuente: propia.

MATRIZ PARTES INTERESADAS PARTE II PARA LA DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENSA			
PARTES INTERESADAS	NECESIDADES	CÓMO CUBRIRLAS	SEGUIMIENTO Y CONTROL
Empleados	Salarios justos	Salarios en concordancia a los cargos a desempeñar y sus responsabilidades adicionales.	Contratos laborales enmarcados en la ley.
	Repartición de tareas y responsabilidades	Evitar sobrecarga de trabajo y la multitarea.	Documentación clara sobre las actividades correspondientes a los cargos.
	Capacitaciones	Desarrollar programas de enseñanza de forma continua, con respecto a los tópicos de interés según los procesos que se necesiten reforzar, cambiar o integrar.	Programas que permitan el crecimiento personal y personal.
	Continuidad en sus cargos	Cumplir beneficios otorgados por la ley y a su vez les ofrezca estabilidad.	Contratos laborales enmarcados en la ley.
	Buen ambiente y crecimiento laboral	Buena comunicación, trabajo en equipo, competitividad y prioridad en vacantes disponibles.	Estatus y reuniones continuas sobre el desempeño y desenvolvimiento como equipo, consideración para asensos.

Tabla 17: Matriz de partes interesadas (parte II).

Fuente: propia.

MATRIZ PARTES INTERESADAS PARTE III PARA LA DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENSA			
PARTES INTERESADAS	NECESIDADES	CÓMO CUBRIRLAS	SEGUIMIENTO Y CONTROL
Clientes	Buena atención y trato	Capacitación en trato al público, respeto, amabilidad y disposición ante la información.	Capacitación al personal
	Calidad en los productos y servicios	Cumplir todos los procesos y controles para el desarrollo de productos y servicios, tomando en cuenta las sugerencias y opiniones de los clientes para la mejora continua.	Registros de las opiniones, sugerencias y reclamos de los clientes para tomar medidas correctivas
	Espacio cómodo	Espacios organizados y accesibles para todo público	Mantenimiento la infraestructura.
	Financiamientos	Facilidades de pago para clientes al mayor	Estudio de crédito
	Precios competitivos	Política de precios asequibles, descuentos y promociones	Lista de precios y actualizaciones constantes de la política de precios
	Seguimiento a los pedidos	Gestión digital de la toma y entrega de pedidos	Control digital de pedidos
Estado	Fiscalización	Actualizar la documentación legal necesaria para mantener la operatividad de la empresa	Registro y archivo de la documentación fiscal, y seguimiento de los mismos
	Regulaciones	Cumplimiento de leyes y normas para la compra, almacenamiento, venta y distribución de productos	Establecimiento de procesos según la normativa correspondiente

Tabla 18: Matriz de partes interesadas (parte III).

Fuente: propia.

MATRIZ PARTES INTERESADAS PARTE IV PARA LA DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENSA			
PARTES INTERESADAS	NECESIDADES	CÓMO CUBRIRLAS	SEGUIMIENTO Y CONTROL
Sociedad	Oportunidades de trabajo	Generar nuevas ofertas de empleo.	Jornadas de reclutamiento.
	Responsabilidad con el medio ambiente e higiene	Cumplir la normativa y leyes pertinentes con respecto a los desperdicios, consumo energético, limpieza e higiene.	Mejoras en procesos y aumento de compromiso con la normativa ambiental.
	Cooperación humanitaria	Brindar ayuda a instituciones que cuenten con programas de alimentación para la población vulnerable.	Políticas de donaciones de productos.

Tabla 19: Matriz de partes interesadas (parte IV).

Fuente: propia.

5.2.9 Caracterización de los procesos.

La caracterización de los procesos se realiza con el objeto de evidenciar las entradas, salidas y la relación entre los procesos. Además, los indicadores de gestión, los cuales se utilizan para el seguimiento del desempeño del proceso y los recursos necesarios para la gestión de los procesos, el alcance y el cometido de los mismos.

A continuación, se realizaron cada una de las caracterizaciones en referente a los procesos involucrados para la operatividad de la empresa. Sin embargo, para el proceso de Calidad no se tomó en cuenta esta caracterización, ya que no existe una directriz, control y registro de forma clara porque no se tiene un personal calificado que asegure cumplir con estas competencias.

CARACTERIZACIÓN PROCESO ESTRATÉGICO GESTIÓN GERENCIAL		CÓDIGO: FECHA: PÁGINA: VERSIÓN:	
OBJETIVO	Dirigir, controlar y supervisar el funcionamiento de todos los procesos de la empresa.		
ALCANCE	Hasta el buen cumplimiento y desarrollo de las actividades de la empresa.		
RESPONSABLES	Gerente General		
ENTRADAS	PLANEAR	HACER	SALIDAS
Estrategias para el trato con los clientes y proveedores. Identificación de las necesidades del mercado. Reportes de informes por parte de todas gerencias. Registro de las reuniones. Políticas para la buena comunicación de las ordenes.	Reuniones para establecer los lineamientos, acuerdos con los clientes y proveedores. Documentación de las reuniones con clientes, personal y proveedores.	Métodos para establecer de forma eficiente los lineamientos. Metodología para la comunicación de información. Políticas para acuerdos comerciales con los clientes. Establecer registros de los procesos.	Ordenes claras para el cumplimiento de las actividades de la empresa. Documentación de las actividades a realizar en cada proceso. Contratos comerciales con proveedores y clientes. Informe de gestión de los procesos.
PROVEEDORES	ACTUAR	VERIFICAR	DESTINO
<ul style="list-style-type: none"> • Estado. • Proveedores. • Proceso Gestión Gerencial. • Proceso de Servicios Generales. • Proceso de Almacenamiento. • Proceso de Gestión Calidad. • Proceso de Recursos Humanos. • Procesos de Gestión Financiera. • Procesos de Gestión Gerencial. 	Análisis de la información para identificar oportunidades de mejora.	Evaluación constante de los procesos, proveedores y clientes. Auditorías internas.	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso Gestión Gerencial. • Proceso Gestión Comercial. • Proceso de Almacenamiento. • Proceso de Gestión Calidad. • Proceso de Recursos Humanos. • Procesos de Gestión Financiera. • Proceso de Servicios Generales. • Proveedores. • Clientes Potenciales.

INDICADORES DE GESTIÓN	METAS	FRECUENCIA
Satisfacción de las partes interesadas	(# de problemas resueltos de forma eficiente al mes / Total de problemas al mes) * 100%	Mensual
	Resultados de la evaluación de la percepción del cliente	Trimestral
RECURSOS	DOCUMENTOS	NUMERALES DE LA NORMA NTC - ISO 9001:2015
Humanos Económicos Infraestructura Tecnológicos	Misión, visión, políticas y objetivos de calidad	4.1; 4.2; del 5.1 hasta el 5.3; 6.1 del 6.3 hasta 7.4; 8.1; 8.3; 8.3.2; 8.4; 8.4.2; 8.5.1; 8.5.2; 8.5.3; 8.5.5; 8.6; 9.1.2; del 9.3.2 hasta 10.3

Tabla 20: Caracterización Gestión Gerencial

Fuente: propia.

CARACTERIZACIÓN PROCESO MISIONAL GESTIÓN COMERCIAL		CÓDIGO: FECHA: PÁGINA: VERSIÓN:	
OBJETIVO	Abastecimiento de materias primas e insumos, control y planificación de compras, establecimiento de políticas de precios y diseño de estrategias de ventas.		
ALCANCE	Hasta la entrega de productos al cliente		
RESPONSABLES	Coordinador de Compras, Coordinador de Ventas		
ENTRADAS	PLANEAR	HACER	SALIDAS
Estrategias de compras y ventas. Identificación de las necesidades del mercado para su satisfacción. Reportes de inventarios. Registro de datos de proveedores y acuerdos comerciales con los mismos. Registros de compras de clientes. Gestión de compras para materia prima e insumos. Catalogo y fichas de productos. Políticas de precios. Condiciones de orden público.	Compras y ventas. Proceso de selección y evaluación de proveedores, acuerdos bilaterales con los mismos. Documentación de los procesos de compras y ventas. Control de inventarios.	Métodos para compras de materia prima e insumos. Metodología para selección y evaluación de proveedores. Políticas para procesos de compras. Políticas para acuerdos comerciales de compras y políticas de precios para ventas. Establecer registros de los procesos.	Ordenes de compras para adquisición de materia prima e insumos. Documentación informativa y cuestionarios para la selección y evaluación de proveedores. Contratos comerciales con proveedores. Incremento en ventas, nuevos clientes. Informe de gestión del proceso.
PROVEEDORES	ACTUAR	VERIFICAR	DESTINO
<ul style="list-style-type: none"> • Estado. • Proveedores. • Proceso Gestión Gerencial. • Proceso Gestión Comercial. • Proceso de Almacenamiento. • Proceso de Gestión Calidad. • Proceso de Recursos Humanos 	Análisis de la información para identificar oportunidades de mejora.	Evaluación constante a proveedores. Auditorías internas. Medición y seguimiento de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso Gestión Gerencial. • Proceso Gestión Comercial. • Proceso de Almacenamiento. • Proceso de Gestión Calidad. • Proceso de Recursos Humanos. • Clientes Potenciales.
INDICADORES DE GESTIÓN	METAS		FRECUENCIA

Oportunidad en la comercialización de productos	(# Proveedores nuevos al mes / Total de proveedores activos al mes) * 100%	
Satisfacción de las partes interesadas	(# Compras satisfactorias con garantía al mes / Total de compras al mes) * 100%	Mensual
	(# Compras implantando garantía al mes / Total de compras al mes) * 100%	
	Resultados de la evaluación de la percepción del cliente	Trimestral
RECURSOS	DOCUMENTOS	NUMERALES DE LA NORMA NTC - ISO 9001:2015
Humanos Económicos Infraestructura Tecnológicos	Misión, visión, políticas y objetivos de calidad	4.1; 4,2; 5.2; 6.1; 6.3; 7.2; 7.5; 8.1 hasta 8.7; 9; 9.2; 10

Tabla 21: Caracterización Gestión Comercial.

Fuente: propia.

CARACTERIZACIÓN PROCESO MISIONAL		ALMACENAMIENTO		CÓDIGO:
				FECHA:
				PÁGINA:
				VERSIÓN:
OBJETIVO	Inventario general de la empresa, conservación y distribución dentro de la misma.			
ALCANCE	Hasta la conservación de todos los productos de la empresa.			
RESPONSABLES	Coordinador de almacén.			
ENTRADAS	PLANEAR	HACER	SALIDAS	
Estrategias para almacenar la materia prima según su tipo. Reportes de inventarios. Registro de la mercancía de entrada y salida. Registro de la fecha de caducidad de los productos. Catalogo y fichas de productos. Políticas de seguridad para el desempeño de las actividades.	Proceso de almacenamiento de productos. Documentación de los procesos de almacenamiento. Control de inventarios.	Métodos para almacenar los productos. Metodología para la realización del inventario. Políticas de seguridad. Establecer registros de los procesos.	Almacenamiento correcto de los productos. Documentación del inventario y las políticas de seguridad. Informe de gestión del proceso.	
PROVEEDORES	ACTUAR	VERIFICAR	DESTINO	
<ul style="list-style-type: none"> • Proceso Gestión Gerencial. • Proceso de Gestión de Calidad. • Proceso de Gestión Comercial. • Proceso de Recursos Humanos. • Proceso de Gestión Financiera. 	Análisis de la información para identificar oportunidades de mejora.	Evaluación constante de los procesos internos de la gestión de almacenamiento. Auditorías internas. Medición y seguimiento de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso Gestión Gerencial. • Proceso de Gestión de Calidad. • Proceso de Gestión Comercial. • Proceso de Recursos Humanos. • Proceso de Gestión Financiera. 	
INDICADORES DE GESTIÓN	METAS		FRECUENCIA	
			Mensual	

Correcto cumplimiento del protocolo	(# de productos que se pierden por mal almacenamiento al mes / Total de productos en inventario al mes) * 100%	
Satisfacción de las partes interesadas	(# Total de pedidos procesados eficientemente al mes / Total de ordenes mes) * 100%	
	Resultados de la evaluación de la percepción del cliente	Trimestral
RECURSOS	DOCUMENTOS	NUMERALES DE LA NORMA NTC - ISO 9001:2015
Humanos Económicos Infraestructura Tecnológicos	Misión, visión, políticas y objetivos de calidad	4.1;7.3; 7.4; 8.2.1; 8.5.3; 10.2;10.3

Tabla 22: Caracterización Almacenamiento.

Fuente: propia.

CARACTERIZACIÓN PROCESO DE APOYO GESTIÓN FINANCIERA		CÓDIGO: FECHA: PÁGINA: VERSIÓN:	
OBJETIVO	Administrar los recursos de la empresa.		
ALCANCE	Hasta garantizar que toda la contabilidad de la empresa haya sido registrada.		
RESPONSABLES	Contador		
ENTRADAS	PLANEAR	HACER	SALIDAS
Estrategias para recopilar información. Identificación de los libros contables de la empresa. Reportes de los registros contable. Registro de los impuestos declarados. Registros de compras, activos y pasivos de la empresa. Gestión de los recursos de la empresa. Condiciones de orden público.	Proceso de almacenamiento de los libros de empresa. Documentación de los registros contables. Control de la legislación. Documentación para declarar y pagar impuestos.	Métodos para declarar y pagar impuestos. Metodología para ordenar todos los libros y registros financieros de la empresa. Establecer registros de los procesos y recursos de la empresa.	Documentación de toda la contabilidad de la empresa. Documentación de la declaración de impuestos. Registros de los pasivos y activos.
PROVEEDORES	ACTUAR	VERIFICAR	DESTINO
<ul style="list-style-type: none"> • Estado • Proceso Gestión Gerencial • Proceso Servicios Generales • Proceso de Almacenamiento • Proceso de Gestión Calidad • Proceso de Recursos Humanos • Procesos de Gestión Financiera 	Análisis de la información para identificar oportunidades de mejora.	Auditorías internas.	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso Gestión Gerencial, • Proceso Gestión de Servicios Generales • Proceso de Almacenamiento • Proceso de Gestión Calidad • Proceso de Recursos Humanos • Procesos de Gestión Financiera.
INDICADORES DE GESTIÓN	METAS		FRECUENCIA

Eficiencia al administrar los recursos de la empresa	(# Libros verificados y registrados al mes / Total de libros al mes) * 100%	Mensual
Satisfacción de las partes interesadas	(# de impuestos cancelados al mes / Total de impuestos al mes) * 100%	
	Resultados de la evaluación de la percepción del cliente	Trimestral
RECURSOS	DOCUMENTOS	NUMERALES DE LA NORMA NTC - ISO 9001:2015
Humanos Económicos Infraestructura Tecnológicos	Misión, visión, políticas y objetivos de calidad	4.1; 5.1; 5.3; 7.1; 7.1.3; 7.1.4; 7.1.5; 7.1.6; 7.3; 7.5; 7.5.2; 7.5.3; 8.3; 8.3.2; 8.4.3; 8.5.3; 8.5.5; 10.2; 10.3

Tabla 23: Caracterización Gestión Financiera.

Fuente: propia.

CARACTERIZACIÓN PROCESO MISIONAL		SERVICIOS GENERALES		CÓDIGO:
				FECHA:
				PÁGINA:
				VERSIÓN:
OBJETIVO	Mantenimiento de los equipos, vehículos y la infraestructura. Planificar y dirigir la logística de la distribución de los productos. Limpieza, higiene y seguridad de las herramientas, equipos e infraestructura.			
ALCANCE	Hasta el apoyo del desempeño de las actividades de los demás procesos y la entrega del producto al cliente.			
RESPONSABLES	Jefe de mantenimiento, jefe de vigilancia, jefe de distribución y jefe de higiene.			
ENTRADAS	PLANEAR	HACER	SALIDAS	
Estrategias para la distribución, mantenimiento preventivo y predictivo. Identificación de la logística de transporte. Reportes de vigilancia y limpieza. Registros de unidades para mantenimiento. Registro de rutas de transporte y horarios de vigilancia. Políticas de seguridad. Condiciones de orden público.	Logística y rutas de distribución. Proceso de mantenimiento y limpieza, normas de seguridad. Documentación de los registros de mantenimiento, distribución y limpieza. Control de la documentación.	Métodos para el mantenimiento de los equipos e infraestructura. Metodología para la limpieza e higiene de las herramientas. Políticas de seguridad. Establecer registros de los procesos.	Entregas a tiempo de los productos y servicios. Documentación o manuales de mantenimiento de los equipos, limpieza de las herramientas y logística de la distribución de los productos. Incrementar la confiabilidad de los clientes hacia la empresa. Informe de gestión del proceso.	
PROVEEDORES	ACTUAR	VERIFICAR	DESTINO	
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Proceso Gestión Gerencial • Proceso de Gestión Comercial • Proceso de Almacenamiento • Proceso de Gestión Calidad • Proceso de Recursos Humanos 	Análisis de la información para identificar oportunidades de mejora.	Evaluación constante a los responsables de la seguridad, mantenimiento, distribución. Auditorías internas. Medición y seguimiento de los procesos.	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso Gestión Gerencial • Proceso de Gestión Comercial • Proceso de Almacenamiento • Proceso de Gestión Calidad • Proceso de Recursos Humanos • Proceso de Gestión Financiera • Proceso de Servicios Generales 	
INDICADORES DE GESTIÓN	METAS		FRECUENCIA	

Buen operatividad de los equipos de la empresa y confiabilidad.	(# de pedidos entregados puntualmente al mes / Total de pedidos entregados al mes) * 100%	Mensual
Satisfacción de las partes interesadas	(# máquinas y vehículos reparados al mes / máquinas y vehículos totales) * 100%	
	(# de incidentes asociados a la seguridad del personal, clientes e infraestructura de la empresa al mes / Total de días al mes) * 100%	Trimestral
	Resultados de la evaluación de la percepción del cliente	
RECURSOS	DOCUMENTOS	NUMERALES DE LA NORMA NTC - ISO 9001:2015
Humanos Económicos Infraestructura Tecnológicos	Misión, visión, políticas y objetivos de calidad	4.1;7.3; 7.4; 8.2.1; 8.5.3;10.2; 10.3

Tabla 24: Caracterización Servicios Generales

Fuente: propia.

	CÓDIGO: FECHA: PÁGINA:
--	---

CARACTERIZACIÓN PROCESO DE APOYO RECURSOS HUMANOS		VERSIÓN:	
OBJETIVO	Planificar, seleccionar y reclutar el personal de la empresa. Elaborar nomina, seguros sociales y expedientes de los empleados.		
ALCANCE	Hasta satisfacción del personal, clientes y partes interesadas.		
RESPONSABLES	Coordinador de recursos humanos		
ENTRADAS	PLANEAR	HACER	SALIDAS
Estrategias para el reclutamiento. Identificación de las necesidades de la empresa. Registro de los expedientes de los empleados. Gestionar la asistencia de los empleados. Condiciones de orden público.	Procesos de reclutamiento y selección de los empleados. Documentación del control de la asistencia, contratación y estrategia para capacitar al personal.	Métodos para la capacitación de los empleados. Metodología para selección y evaluación de los empleados. Establecer registros de las actividades, reclutamientos, control de asistencia, resolución de conflictos y eventos.	Documentación y cuestionarios para la selección y evaluación de los empleados. Contratos. Incremento en la resolución de conflictos. Informe de gestión del proceso.
PROVEEDORES	ACTUAR	VERIFICAR	DESTINO
<ul style="list-style-type: none"> • Estado • Proveedores • Proceso Gestión Gerencial • Proceso de Almacenamiento • Proceso de Gestión Calidad • Proceso de Recursos Humanos • Proceso de Servicios Generales 	Análisis de la información para identificar oportunidades de mejora.	Evaluación constante de los empleados y las normativas de la empresa. Auditorías internas. Medición y seguimiento de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso Gestión Gerencial • Proceso de Servicios Generales • Proceso de Almacenamiento • Proceso de Gestión Calidad • Proceso de Recursos Humanos.
INDICADORES DE GESTIÓN	METAS		FRECUENCIA
			Mensual

Buen ambiente laboral, personal calificado	(# Personas reclutadas al mes / Total de puestos vacantes al mes) * 100%	
Satisfacción de las partes interesadas	(# Capacitaciones al personal al mes / Total de empleados nuevos a la empresa al mes) * 100%	
	Resultados de la evaluación de la percepción del cliente	Trimestral
RECURSOS	DOCUMENTOS	NUMERALES DE LA NORMA NTC - ISO 9001:2015
Humanos Económicos Infraestructura Tecnológicos	Misión, visión, políticas y objetivos de calidad	4.1; 7.1.2; 7.2; 7.3; 8.5.1; 10.1; 10.2

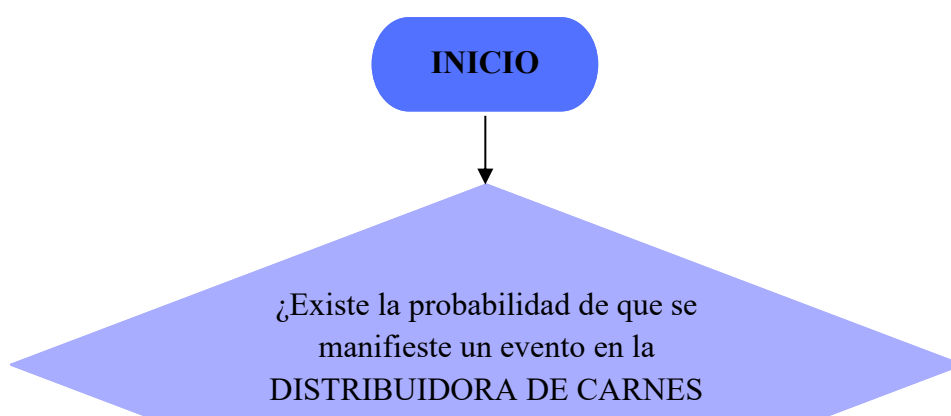
Tabla 25: Caracterización Recursos Humanos

Fuente: propia.

5.3. *Evaluar los riesgos y oportunidades de la organización.*

Para comenzar, la diferencia fundamental entre la amenaza y el riesgo consiste básicamente en que la amenaza está relacionada con la probabilidad de que se manifieste un evento natural o un evento provocado, mientras que el riesgo está relacionado con la probabilidad de que se manifiesten ciertas consecuencias a causa de la amenaza, las cuales están íntimamente relacionadas no sólo con el grado de exposición de los elementos sometidos, sino con la vulnerabilidad que tienen dichos elementos a ser afectados por el evento (Fournier 1985).

Debido a que la empresa DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA, no tiene documentado sus objetivos, metas e indicadores, para poder analizar los riesgos de la organización, los mismos se evalúan en este trabajo con base en la Matriz D.O.F.A. realizada al estudiar el contexto de la empresa, en la cual se tomó en cuenta todas las amenazas que se manifiestan y tienen consecuencias que generan problemas en los procesos involucrados en la operatividad de la compañía.



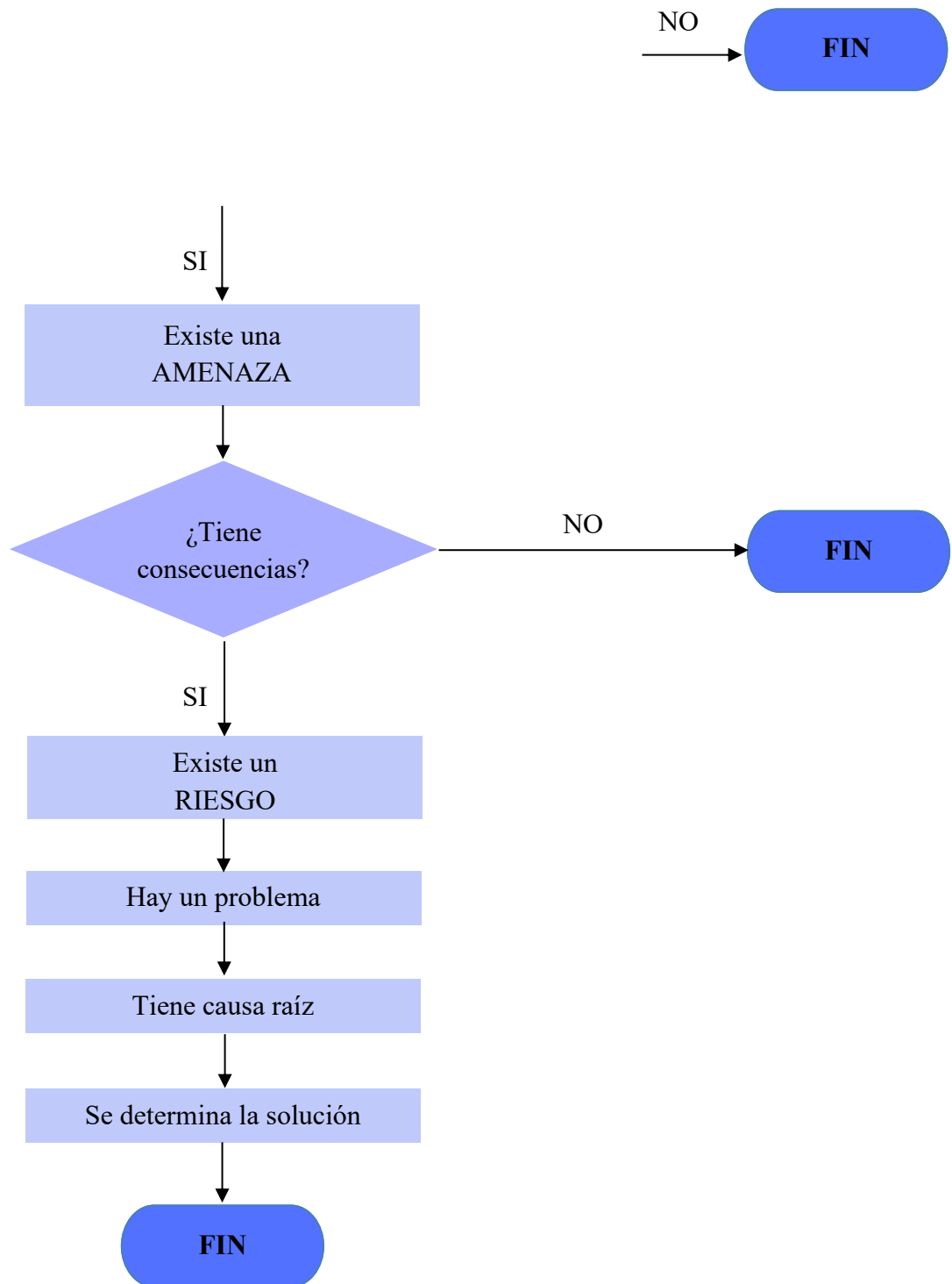


Ilustración 5: Diagrama de flujo Amenaza, Riesgo y Problema.

Fuente: Propia.

Debido a que actualmente la empresa DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENSA, presenta distintas amenazas, es posible que existan riesgos y por ende estos pueden

generar problemas. El criterio de evaluación para priorizar las amenazas existentes en la compañía que conllevan al riesgo son las siguientes:

EVALUACIÓN DE LAS AMENAZAS EN LA MATRIZ D.O.F.A. GENERAL DE LA DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA		
PUNTUACIÓN	NOMENCLATURA EN D.O.F.A.	AMENAZA
2	A1	Daño, pérdida o robo de los activos físicos de la empresa.
4	A2	Pérdida de competitividad.
1	A3	Pérdida de la reputación.
1	A4	Sanción por parte de los entes competentes por no cumplir con los requerimientos.
1	A5	Operación manual de dinero.
4	A6	Falta de personal calificado.
2	A7	Ausencia de sistemas de control.
3	A8	Malas prácticas de los empleados.
4	A9	Falta de comunicación y trabajo en equipo.
1	A10	Crecimiento de la competencia en el mercado.

Tabla 26: Evaluación de las Amenazas en la empresa

Fuente: propia.

CONVENCIONES DEL DIAGNÓSTICO DE LAS AMENAZAS EN LA MATRIZ D.O.F.A. GENERAL DE LA DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA.	
PUNTUACIÓN	DESCRIPCIÓN
1	La amenaza proviene de un proceso.
2	La amenaza proviene de dos procesos.
3	La amenaza proviene de tres procesos.
4	La amenaza proviene de más de tres procesos.

Tabla 27: Convenciones para la evaluación de las Amenazas en la empresa

Fuente: propia.

Luego de evaluar las amenazas generales presentes en la empresa, se notó que existe una relación de prioridad de acuerdo a la escala de puntuación obtenida según los procesos en

los cuales estaban involucradas dichas amenazas. Estos niveles de prioridad, se establecieron en función a los requerimientos de la Junta Directiva de la empresa. A continuación, se muestra en la siguiente tabla tal relación:

NIVELES DE PRIORIDAD DE AMENAZAS DE LA DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA					
PUNTA CIÓN	NOMENCLA TURA	DESCRIPCIÓN	NIVELES DE PRIORIDAD		
			INMEDIA TA	INTERME DIA	NO INMEDIA TA
4	A2	Pérdida de competitividad.			X
4	A6	Falta de personal calificado.	X		
4	A9	Falta de comunicación y trabajo en equipo.		X	
3	A8	Malas prácticas de los empleados.		X	
2	A7	Ausencia de sistemas de control.	X		

Tabla 28: Niveles de prioridad de las amenazas en la empresa

Fuente: propia.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se establecen que las principales amenazas cuyo nivel de prioridad es inmediato son las que corresponden a la falta de personal calificado (A6) y a la ausencia de sistemas de control (A7) en la empresa; por esta razón se evaluarán los riesgos que estas causen a través de las siguientes herramientas:

HERRAMIENTAS PARA LA EVALUACIÓN DEL RIESGO EN LA DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA

METODOLOGÍA	PROCESO DE EVALUACIÓN DEL RIESGO			
	IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	ANÁLISIS DEL RIESGO		VALORACIÓN DEL RIESGO
		CAUSAS	NIVEL DEL PROBLEMA	
Análisis de causa y efecto (Diagrama de Ishikawa).	MA	MA	NA	NA
Análisis de causa raíz.	NA	MA	MA	MA

Tabla 29: Herramientas para la evaluación del riesgo en la empresa.

Fuente: propia.

CONVENCIONES PARA LA EVALUACIÓN DEL RIESGO DE LA DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA.	
MA	Muy aplicable
A	Aplicable
NA	No aplicable

Tabla 30: Convenciones para la evaluación del riesgo en la empresa

Fuente: propia.

5.3.1 Evaluación y análisis de los riesgos de la organización aplicando la metodología Análisis de Causa y Efecto (Diagrama de Ishikawa).

Esta metodología funciona para identificar y clasificar posibles causas y efectos de problemas específicos o de características de calidad. Este diagrama es aplicable a cualquier proceso en el cual se busca implementar una mejora, ya que centraliza esfuerzos que permiten optimizar los procesos, teniendo como resultado la determinación de los aspectos en los que se deben trabajar (Guaranda, C., 2015).

Para este diagrama se clasifican las causas según el criterio de las 4M como se explica a continuación:

- Método o Metodología: Corresponde a evidenciar cómo la metodología en este proceso puede ser la causa del problema.
- Maquinaria o Herramienta: Corresponde a evidenciar cómo la maquinarias o herramientas involucradas en el proceso puede ser la causa del problema.
- Mano de obra: Corresponde a evidenciar cómo las personas involucradas en el proceso pueden ser la causa del problema.
- Medio ambiente: Corresponde a evidenciar cómo el entorno físico en el cual se desenvuelven las actividades que forman parte del problema puede ser la causa del problema.

Para la construcción gráfica del diagrama de Ishikawa se realizaron los siguientes pasos:

1. Trazar como base una flecha horizontal con dirección hacia la derecha.
2. Escribir el problema en un cuadro a la derecha de la flecha.
3. Trazar 4 líneas oblicuas desde la flecha base, las cuales servirán para colocar las categorías de las posibles causas del problema (4M de los criterios a utilizar). En este punto, el diagrama de Ishikawa se asemeja a una espina de pescado.
4. Escribir las categorías según correspondan a cada línea oblicua.
5. Hacer ramales y subramales en cada categoría, que permitan describir la relación con las posibles causas.
6. Preguntar *¿por qué?* para conectar las causas.
7. Identificar las posibles causas probables en consenso con el equipo de trabajo de la empresa.

Siguiendo los pasos anteriores, se expresa de forma gráfica la relación causa y efecto para las amenazas primordiales presentes en la compañía.

5.3.1.1 Diagrama de Ishikawa para los problemas prioritarios en la empresa

De acuerdo a la evaluación del análisis de las amenazas de la Matriz D.O.F.A General de la empresa y según los niveles de prioridad de las mismas, se determinó que la falta de

personal calificado y la ausencia de sistemas de control, son unos de los problemas presentes más importantes en la compañía y por consiguiente se evalúan sus posibles causas desde la perspectiva del proceso más influyente. Para el problema de falta de personal calificado, el mismo se analiza desde la perspectiva del proceso de apoyo de Recursos Humanos; mientras que, para el problema de ausencia de sistemas de control, se analiza desde la perspectiva del proceso misional de Almacenamiento.

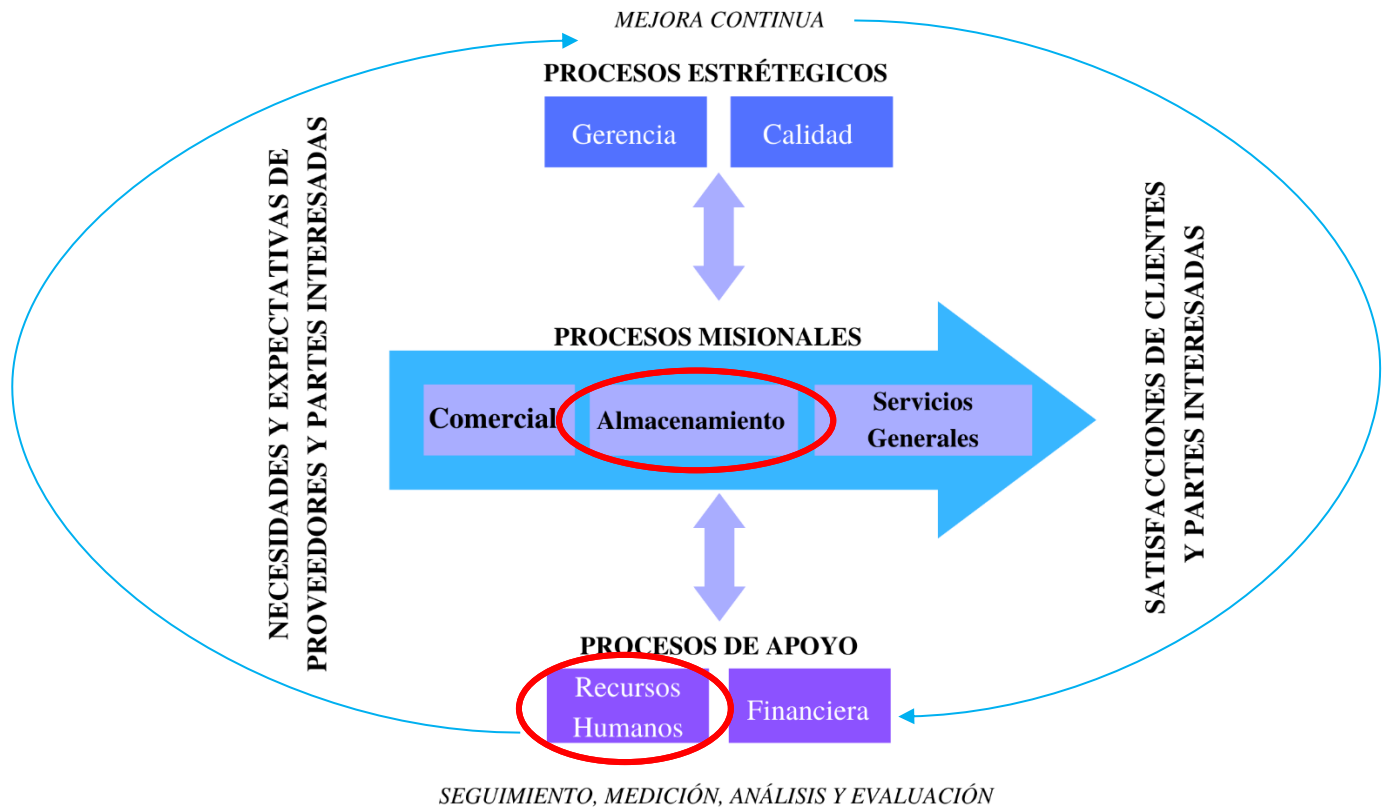


Ilustración 6: Identificación de los procesos con los problemas más prioritarios

Fuente: Propia.

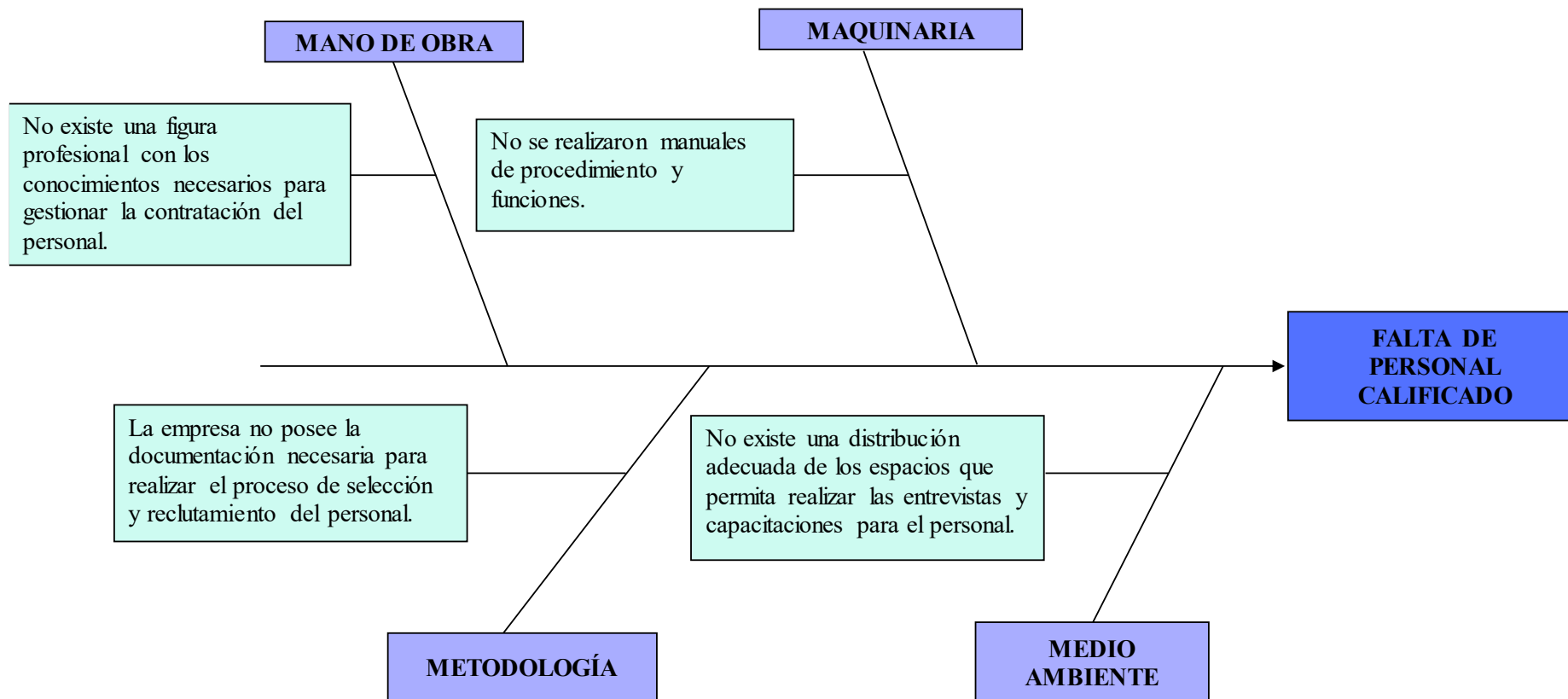


Ilustración 7: Diagrama de Ishikawa para la falta de personal

Fuente: Propia.

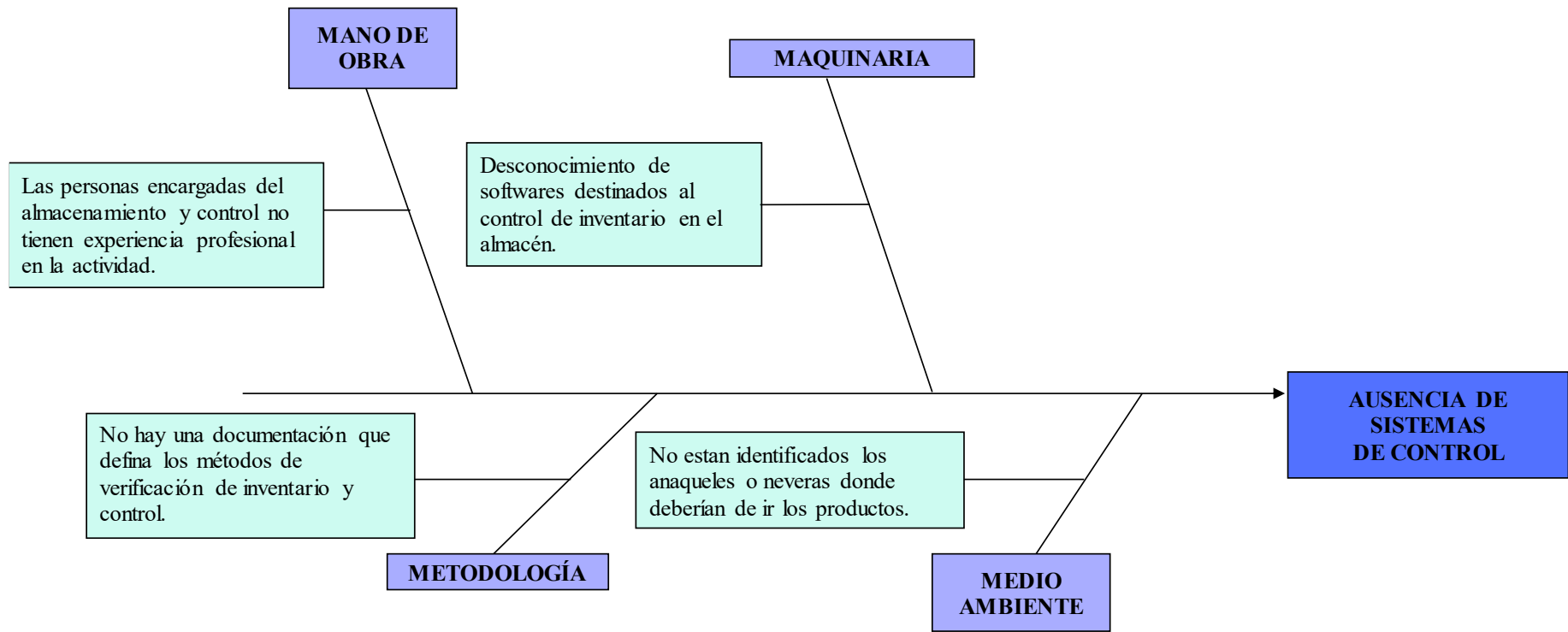


Ilustración 8: Diagrama de Ishikawa para ausencia de sistemas de control

Fuente: Propia.

Como se puede evidenciar en los diagramas de Ishikawa, se determinaron diversas causas que pueden ocasionar los problemas de falta de personal calificado y ausencia de sistemas de control en la empresa. Sin embargo, dichos diagramas sirven para ilustrar las posibles causas de los problemas, pero es necesaria utilizar otra herramienta para determinar la causa raíz de las problemáticas en cuestión.

5.3.2. Evaluación y análisis de los riesgos de la organización aplicando la metodología Análisis Causa Raíz

Esta metodología, identifica los factores causales de los problemas o fallas que los provocaron, con el objetivo de resolverlos. A través de la misma, se entiende cómo se produjo el problema y se llega a la raíz del mismo, ayudando esto a corregir, eliminar y evitar que el problema vuelva a ocurrir y así asegurar una mejora continua. (Guaranda, C., 2015).

Para utilizar esta metodología es fundamental tomar en cuenta los siguientes análisis requeridos:

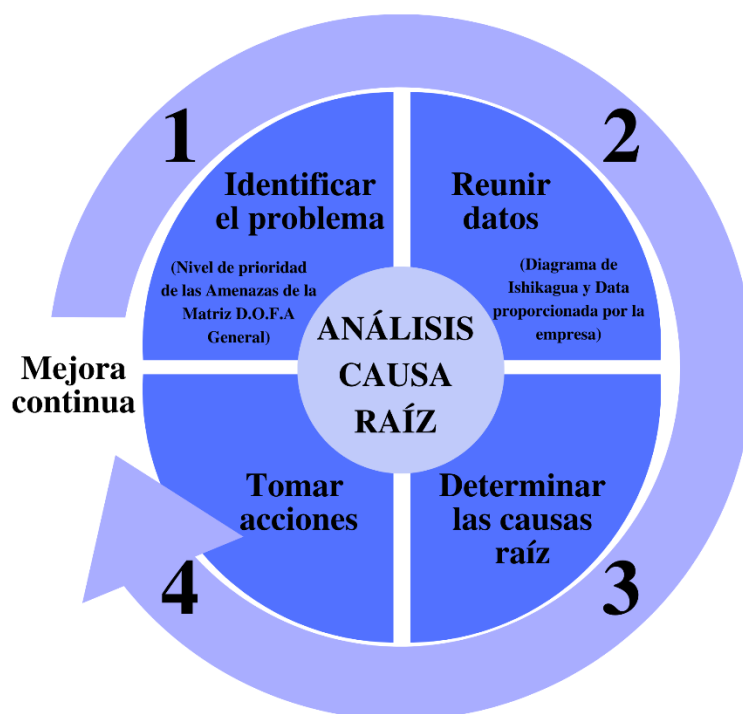


Ilustración 9: Esquema de análisis necesarios para aplicar el Análisis Causa Raíz.

Fuente: Propia.

Para realizar el Análisis Causa Raíz es importante establecer criterios, con los cuales se evaluarán cada posible causa de los problemas y así, luego establecer cuál es la solución más beneficiosa para afrontar el mismo. Tales criterios deben responder a una pregunta con relación a la causa y son los siguientes:

CRITERIOS DEL ANÁLISIS CAUSA RAÍZ PARA LA DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA	
CRITERIOS	PREGUNTAS
Factor	¿Es un factor que lleva al problema?
Causa directa	¿Esto ocasiona directamente el problema?
Solución directa	Si esto se elimina, ¿se corrige el problema?
Solución factible	¿Se puede plantear una solución factible?
Medible	¿Se puede medir si la solución funcionó?
Bajo costo	¿La solución es de bajo de costo?

Tabla 31: Criterios para el Análisis Causa Raíz.

Fuente: propia.

Adicionalmente a los criterios, se debe establecer una escala de calificación para los mismos, con el objetivo de identificar cuál es la causa raíz que genera el problema. Dicha escala, es la siguiente:

ESCALA DE CALIFICACIÓN PARA LOS CRITERIOS DEL ANÁLISIS DE CAUSA RAÍZ PARA LA DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA	
PUNTUACIÓN	DESCRIPCIÓN
3	Seguramente
2	Probable
1	Poco probable

Tabla 32: Escala de calificación para los criterios del Análisis Causa Raíz.

Fuente: propia.

5.3.2.1 Análisis Causa Raíz para los problemas prioritarios en la empresa

Según las causas obtenidas en el diagrama de Ishikawa y conservando el criterio de las 4M en el mismo, se procede a realizar el análisis de causa raíz a los problemas de falta de personal calificado y ausencia de sistemas de control en la empresa. Todo esto, tomando en cuenta la escala de calificación para los criterios del análisis de causa raíz y así determinar las causas que tienen más relevancia sobre los problemas anteriormente mencionados, con el fin de establecer las soluciones más beneficiosas a corto o medio plazo para la compañía.

ANÁLISIS CAUSA RAÍZ PARA LA DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA								
PROBLEMA: FALTA DE PERSONAL CALIFICADO								
PROCESO DE APOYO: RECURSOS HUMANOS								
CAUSAS	SOLUCIÓN	CRITERIOS						TOTAL ES
		FACTO R	CAUSA DIRECTA	SOLUCI ÓN DIRECTA	SOLUCI ÓN FACTIBLE	MEDIBLE	BAJO COSTO	
MANO DE OBRA								
No existe una figura profesional con los conocimientos necesarios para gestionar la contratación del personal.	Contratar un profesional en el área de RRHH	3	3	2	3	2	2	15
MAQUINARIA								
No se realizaron manuales de procedimiento y funciones.	Realizar la documentación pertinente para definir las funciones y los procedimientos.	3	3	2	3	2	1	14
METODOLOGÍA								
La empresa no posee la documentación necesaria para realizar el proceso de selección y reclutamiento del personal.	Realizar la documentación y formatos para el proceso de reclutamiento del personal.	2	1	1	3	2	1	10
MEDIO AMBIENTE								
No existe una distribución adecuada de los espacios que permita realizar las entrevistas y capacitaciones para el personal	Acondicionar mejor los espacios destinados para realizar actividad.	2	1	1	2	2	1	9

Tabla 33: Análisis Causa Raíz para la falta de personal calificado

Fuente: propia.

ANÁLISIS DE CAUSA RAÍZ PARA LA DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA								
AUSENCIA DE SISTEMAS DE CONTROL								
PROCESO DE APOYO: RECURSOS HUMANOS								
CAUSAS	SOLUCIÓN	CRITERIOS						TOTAL ES
		FACTO R	CAUSA DIRECTA	SOLUCI ÓN DIRECTA	SOLUCI ÓN FACTIBLE	MEDIBLE	BAJO COSTO	
MANO DE OBRA								
Las personas encargadas del almacenamiento y control no tienen experiencia profesional en la actividad.	Crear el puesto de trabajo/plan de capacitación para el puesto.	3	2	3	3	2	1	14
MAQUINARIA								
Desconocimiento de softwares destinados al control de inventario en el almacén.	Realizar curso de capacitación en herramientas digitales.	2	1	1	3	2	1	10
METODOLOGÍA								
No hay una documentación que defina los métodos de verificación de inventario y control.	Realizar la documentación pertinente que mejor se ajuste a la empresa y mantener el registro..	3	2	2	3	3	3	16
MEDIO AMBIENTE								
No están identificados los anaqueles o neveras donde deberían de ir los productos.	Identificar de forma especial las zonas de almacenamiento	2	2	2	3	1	3	13

Tabla 34: Análisis Causa Raíz para la ausencia de sistemas de control.

Fuente: propia.

Según el Análisis Causa Raíz para la amenaza de falta de personal calificado en el proceso de apoyo de Recursos Humanos (tabla 34), se observa que, para el problema de la falta de personal calificado, se obtiene que la causa con mayor peso en la calificación es que no existe una figura profesional con los conocimientos necesarios para gestionar la contratación del personal. Por esta razón, tal causa representa un riesgo para la organización ya que, al no contar con un experto en el área de Recursos Humanos, esto repercute directamente en la contratación del personal adecuado y su capacitación para los cargos a los que correspondan.

Por otro lado, en el Análisis Causa Raíz para la amenaza de ausencia de sistemas de control en el proceso misional de Almacenamiento (tabla 35), se evidencia que la causa con la más alta calificación es que no hay una documentación que defina los métodos de verificación de inventario y control. Motivo por el cual esta causa significa un riesgo para la empresa, porque no existe la documentación pertinente para mantener controles y registros de los inventarios en almacenamiento.

5.3.3 Riesgos de la organización

Una vez identificadas las causas raíces de los problemas con mayor prioridad en la empresa, que nacen de las amenazas presentes, se identifica como riesgo (ver en la tabla 36), el hecho de la insatisfacción de los clientes y partes interesadas como salida de los procesos. Debido a lo anterior, se establece que la salida de los procesos está siendo principalmente afectada por un proceso de apoyo como lo es el de Recursos Humanos, el cual es base para un proceso misional como lo es el de Almacenamiento y por esta razón, se determina que el problema de falta de personal calificado es el más urgente a resolver.

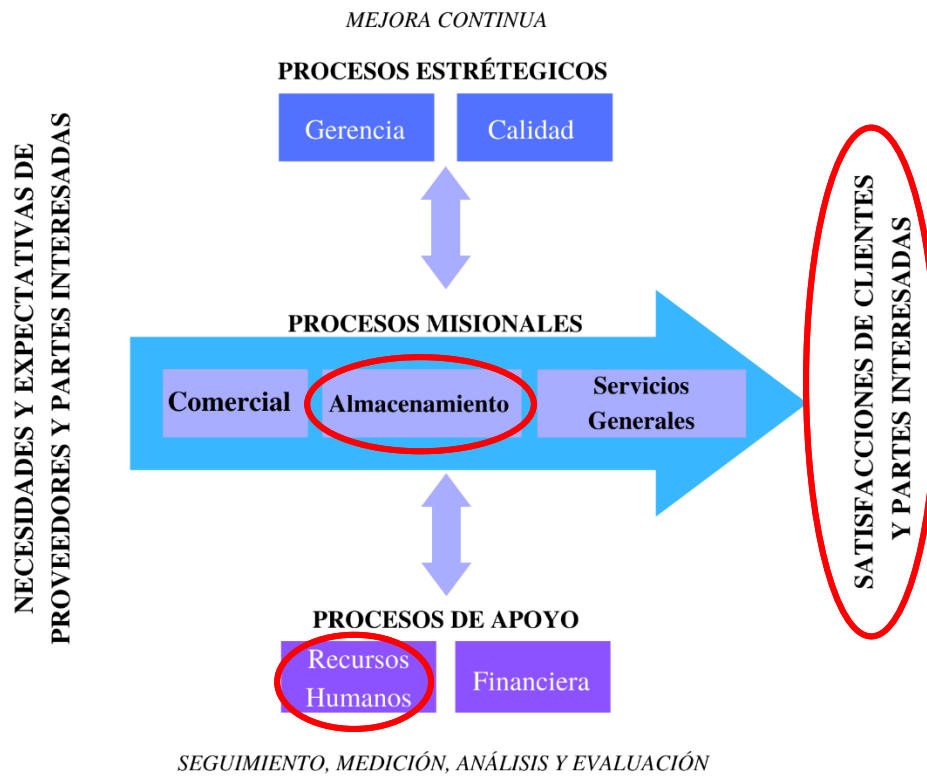


Ilustración 10: Riesgo en la organización, insatisfacción de las partes interesadas.

Fuente: Propia.

EVALUACIÓN DEL RIESGO DE INSATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES Y PARTES INTERESADAS PARA LA DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA					
PROCESO	PROBLEMA	CAUSAS RAÍZ	SOLUCIÓN	CALIFICACIÓN OBTENIDA EN EL ANÁLISIS CAUSA RAÍZ	TIEMPOS DE IMPLEMENTACIÓN
DE APOYO: RECURSOS HUMANOS	Falta de personal calificado	No existe una figura profesional con los conocimientos necesarios para gestionar la contratación del personal.	Contratar un profesional en el área de RRHH	15	A implementar en primer lugar
MISIONAL: ALMACENAMIENTO	Ausencia de sistemas de control	No hay una documentación que defina los métodos de verificación de inventario y control.	Realizar la documentación pertinente que mejor se ajuste a la empresa y mantener el registro.	16	A implementar en paralelo al primero.

Tabla 35: Evaluación del riesgo para insatisfacción de los clientes y partes interesadas

Fuente: propia.

5.3.4. Oportunidades de la organización

Ante la presencia de los riesgos tales como: la falta de personal calificado y la ausencia de sistemas de control, se evidencia que las soluciones planteadas para estos, son parte de las oportunidades que se identificaron para la empresa al realizar la Matriz D.O.F.A (ver en la tabla 37). Razón por la cual, generar nuevas oportunidades de empleo en todos los sectores de la empresa y mejorar las condiciones de trabajo para la DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA, son oportunidades fundamentales que permiten un mejor desempeño de los procesos de la organización al implementar un sistema de gestión de calidad con su respectiva documentación, acercándose a lograr de esta manera la satisfacción de los clientes y partes interesadas, y una mejora continua.

EVALUACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES ANTE EL RIESGO DE INSATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES Y PARTES INTERESADAS PARA LA DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA						
PROCESO	PROBLEMA	CAUSAS	SOLUCIÓN	IDENTIFICADOR EN MATRIZ D.O.F.A. GENERAL	IDENTIFICADOR EN MATRIZ D.O.F.A. POR PROCESO	OPORTUNIDAD
DE APOYO: RECURSOS HUMANOS	Falta de personal calificado	No existe una figura profesional con los conocimientos necesarios para gestionar la contratación del personal.	Contratar un profesional en el área de RRHH	O10	O3	Generar nuevas oportunidades de empleo en todos los sectores de la empresa.
MISIONAL: ALMACENAMIENTO	Ausencia de sistemas de control	No hay una documentación que defina los métodos de verificación de inventario y control.	Realizar la documentación pertinente que mejor se ajuste a la empresa y mantener el registro.	O5	O2	Mejorar las condiciones de trabajo.

Tabla 36: Evaluación del riesgo para insatisfacción de los clientes y partes interesadas

Fuente: propia.

5.4. Documentación del Sistema de Gestión de Calidad.

El alcance del Sistema de Gestión de Calidad de la compañía DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA, debe incluir las ventas, almacenamiento, distribución y mantenimiento de todos los productos cárnicos y sus derivados, producidos dentro de sus instalaciones ubicadas en Granada, Cundinamarca, su sistema debe incluir todos los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2015. Los requisitos de diseño y desarrollo contemplados en la norma, se excluyen porque la empresa no realiza diseño alguno de sus productos o servicios.

Es de resaltar que, llevar a cabo la documentación del SGC para la empresa, requirió contemplar los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2015 junto a las necesidades internas de control y registro, como también a la documentación que demuestra la conformidad de los procesos y del servicio. La información que la empresa requiere para diseñar la documentación, queda distribuida de la siguiente manera:

- Mapa de procesos.
- D.O.F.A. (Contexto de la organización).
- Partes interesadas.
- Caracterizaciones.
- Evaluación de riesgos y oportunidades.
- Formatos y registros.
- Información documentada exigida por la norma NTC ISO 9001:2015.
- Políticas y objetivos de calidad.
- Matriz de responsabilidades.

5.4.1. Políticas de calidad.

Son políticas de calidad de DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA; ofrecer productos integrales, sometidos a los más altos estándares de calidad, tanto colombianos como internacionales, dentro de una cultura empresarial amigable con el ambiente, que sea capaz de cubrir las necesidades de sus clientes y proveedores. Además, contar con la infraestructura física y tecnológica, óptima y adecuada, que permita mejorar

continuamente el desarrollo de la organización, bajo los principios de la transparencia y con responsabilidad social.

5.4.2. *Objetivos de calidad.*

Los objetivos representan la meta final de cualquier Sistema de Gestión de Calidad, están íntimamente relacionados al propósito de la organización. Como se mencionó antes, las organizaciones que trabajan sin objetivos, son empresas que se dejan llevar por la corriente, pierden la motivación en el equipo y, al final de todo ¿con qué fin trabajan? Dicho esto, con el desarrollo de esta investigación se han logrado plantear los siguientes objetivos:

- Estar al día con el cumplimiento de la normatividad vigente y todos los requisitos de la ley antes de finalizar el 2020.
- Conseguir una media de 4 puntos sobre 5 en la satisfacción de los clientes dentro de los próximos seis meses.
- Aumentar la productividad de todo el personal administrativo y operativo en un 5%, para diciembre de 2020 en comparación con el año anterior.

5.4.3. Matriz de responsabilidades con el Sistema de Gestión de Calidad.

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES PARTE I PARA LA DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA								
ACTIVIDADES	RESPONSABLES							
	Gestión Gerencial	Gestión Comercial	Almacenamiento	Gestión Financiera	Recursos Humanos	Gestión de Calidad	Servicios Generales	
4.	CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN							
4.1	Comprensión de la organización y su contexto	x	x	x	x	x	x	X
4.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	x	x				x	
4.3	Determinación del alcance del sistema de gestión de calidad							
4.4	Sistema de gestión de calidad y sus procedimientos							
5.	LIDERAZGO							
5.1	Liderazgo y compromiso	x	x		x			
5.1.2	Enfoque al cliente	x	x				x	
5.2.1	Establecimiento de la política de calidad	x					x	
5.2.2	Comunicación de la política de calidad	x						
5.3	Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	x	x		x		x	
6.	PLANIFICACIÓN							
6.1	Acciones para abordar riesgos y oportunidades	x					x	
6.2	Objetivos de calidad y planificación para lograrlos						x	
6.3	Planificación de los cambios	x	x				x	

Tabla 37: Matriz de responsabilidades (parte I).

Fuente: propia.

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES PARTE II PARA LA DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA								
ACTIVIDADES		RESPONSABLES						
		Gestión Gerencial	Gestión Comercial	Almacenamiento	Gestión Financiera	Recursos Humanos	Gestión de Calidad	Servicios Generales
7.	APOYO							
7.1	Recursos	x			x		x	
7.1.2	Personas	x				x		
7.1.3	Infraestructura	x			x		x	
7.1.4	Ambiente para la operación de los procesos	x			x			
7.1.5	Recursos de seguimiento y medición	x			x			
7.1.5.2	Trazabilidad de las mediciones	x						
7.1.6	Conocimientos de la organización	x	x		x		x	
7.2	Competencia	x				x	x	
7.3	Toma de conciencia	x	x	x	x	x	x	X
7.4	Comunicación	x	x	x				X
7.5	Información documentada		x		x		x	
7.5.2	Creación y actualización				x		x	
7.5.3	Control de la información documentada				x		x	

Tabla 38: Matriz de responsabilidades (parte II).

Fuente: propia.

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES PARTE III PARA LA DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA								
ACTIVIDADES		RESPONSABLES						
		Gestión Gerencial	Gestión Comercial	Almacenamiento	Gestión Financiera	Recursos Humanos	Gestión de Calidad	Servicios Generales
8.	OPERACIÓN							
8.1	Planificación y control operacional	x	x				x	
8.2.1	Comunicación con el cliente		x	x				X
8.2.2	Determinación de los requisitos para los productos y servicios		x					
8.2.3	Revisión de los requisitos de los productos y servicios		x				x	
8.2.4	Cambios en los requisitos de los productos y servicios						x	
8.3	Diseño y desarrollo de los productos y servicios	x			x			
8.3.2	Planificación del diseño y desarrollo	x			x			
8.3.3	Entradas para el diseño y desarrollo							
8.3.4	Controles del diseño y desarrollo						x	
8.3.5	Salidas del diseño y desarrollo							
8.3.6	Cambios del diseño y desarrollo						x	
8.4	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	x	x					
8.4.2	Tipo y alcance del control	x	x					
8.4.3	Información para los proveedores externos		x		x			
8.5.1	Control de la producción y de la provisión del servicio	x	x			x		
8.5.2	Identificación y trazabilidad	x	x				x	
8.5.3	Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos	x	x	x	x			X
8.5.4	Preservación		x				x	

8.5.5	Actividades posteriores a la entrega	x	x		x		x	
8.5.6	Control de cambios							
8.6	Liberación de los productos y servicios	x	x				x	
8.7	Control de las salidas no conformes		x				x	

Tabla 39: Matriz de responsabilidades (parte III).

Fuente: propia.

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES PARTE IV PARA LA DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA								
	ACTIVIDADES	RESPONSABLES						
		Gestión Gerencial	Gestión Comercial	Almacenamiento	Gestión Financiera	Recursos Humanos	Gestión de Calidad	Servicios Generales
9.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
9.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación						x	
9.1.2	Satisfacción del cliente	x	x					
9.1.3	Análisis y evaluación						x	
9.2	Auditoria interna						x	
9.3.2	Entradas de la revisión por la dirección	x						
9.3.3	Salidas de la revisión por la dirección	x						
10.	MEJORA							
10.2	No conformidad y acciones correctivas	x	x	x	x	x	x	X
10.3	Mejora continua	x	x	x	x	x	x	X

Tabla 40: Matriz de responsabilidades (parte IV).

Fuente: propia.

5.4.4. Planificación y control de cambios.

Cuando DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA determine que es necesario realizar cambios en el Sistema de Gestión de la Calidad, estos cambios deben ejecutarse con estricta vigilancia. Todos los cambios se tienen que planificar y después se deben ratificar. Se debe evaluar la integridad del Sistema de Gestión de la Calidad ya que puede verse comprometida como resultado de efectuar el cambio. La organización también debe considerar si existen suficientes recursos disponibles para realizar el cambio, si habrá cambios en los responsables y si los niveles de autoridad son necesarios para impulsar el cambio.

En síntesis; la empresa debe considerar aspectos tales como: el propósito de los cambios y sus potenciales consecuencias, la integridad del Sistema de Gestión de la Calidad, la disponibilidad de recursos y la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades.

Este proceso se llevará a cabo bajo una matriz de control, que documentará todos los cambios que se deban realizar junto a la evaluación del riesgo y el monitoreo constante de las acciones preventivas, correctivas y de mejoras (Ver Anexo K).

5.4.5. Diseños de perfiles para cargos que inciden en el SGC.

Los requisitos y competencias que requiere el personal, así como sus habilidades, estudios y conocimientos; factores directamente relacionados con el desempeño y eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, se encuentran listados en el séptimo capítulo de la NTC ISO 9001:2015. Estos deben quedar documentados mediante formatos, como evidencia.

Así; los formatos desarrollados son los siguientes:

- Descripción y Perfil de cargos. (Ver Anexo C)
- Manual de funciones. (Ver Anexo D)
- Entrevista. (Ver Anexo E)
- Inducción. (Ver Anexo F)
- Requisición del personal. (Ver Anexo G)
- Registro varios (Ver Anexo H)
- Encuestas de satisfacción (Ver Anexo I)

- Preguntas, Quejas, Reclamos (Ver Anexo J)
- Plan de Auditoría (Ver Anexo L)
- Programa de auditoría (Ver Anexo M)
- Reporte de auditoría (Ver Anexo N)
- Apertura y cierre de auditoría (Ver Anexo O)

5.4.6. *Control de información documentada.*

Uno de los requisitos de la norma NTC – ISO 9001:2015 solicita que la información documentada y archivada este controlada, para así garantizar su uso efectivo una vez que se requiera. Además, de mantenerse resguardada para evitar extravíos y pérdida de su integridad.

Por lo tanto, se desarrolló una actividad que la norma considera pertinente para el control adecuado de la información, la misma se presenta en el formato de Listado maestro de documentos (Ver Anexo B).

6. CONCLUSIONES.

Inicialmente, específicamente en 1987, se publica por primera vez la norma NTC ISO 9001 con la finalidad de garantizar la calidad de los servicios y productos ofrecidos por organizaciones a sus usuarios y de esta manera ser más competitivas en el mercado. Para el presente trabajo de grado que tuvo como objeto de estudio a la empresa DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA y se utilizó como referencia la norma NTC ISO 9001:2015. Es importante que la compañía cuente con la certificación de la norma, la cual se obtiene diseñando un Sistema de Gestión de Calidad, basado en asegurar que se cumplan las políticas, objetivos y metas de la empresa de forma eficiente y aunar la mejora continua de los procesos involucrados en la operatividad de la organización cumpliendo el ciclo P.H.V.A. (Planear, Hacer, Verificar, Actuar).

Es fundamental, para desarrollar el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa, se cuente con la documentación necesaria que le permita establecer, evaluar, implementar, medir y analizar todos los procesos y procedimientos que forman parte del desarrollo de las actividades en la misma. Sin embargo, parte de la problemática es que la empresa no contaba con los requisitos de la norma ni la documentación.

Al determinar como objetivo general de este trabajo el diseño de la documentación necesaria para el Sistema de Gestión de Calidad de la compañía, se identificó que el primer paso es conocer el diagnóstico de la situación actual de la organización según las especificaciones de la norma, para luego analizar el contexto interno y externo de la empresa a fin de evaluar sus riesgos y oportunidades para finalmente establecer la documentación acorde.

Para el diagnóstico actual de la empresa y verificar su cumplimiento según la norma, se procedió a realizar visitas técnicas en la compañía y a través de las preguntas realizadas al personal, utilizando como instrumento un check list a detalle con todos los numerales de la NTC ISO 9001:2015, se identificó cuales consideraciones no aplican a la empresa, si son requisitos aplicables, desarrollados, implementados o auditados con resultados conformes.

Tras conocer el diagnóstico inicial de la empresa DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA, se evidencia que alrededor del 80% de los requisitos de la norma NTC

ISO 9001:2015, necesitan una intervención oportuna, ya que los análisis de los resultados más relevantes del diagnóstico muestran que la organización no cuenta con el desarrollo ni implementación de las consideraciones de la norma. Parte de los resultados más relevantes del análisis del diagnóstico inicial en la empresa son los siguientes:

- La empresa no tiene definida una estructura organizacional clara.
- No se cuenta con el personal necesario para llevar a cabo todos los procesos de forma eficiente, debido a esto los escasos empleados que tiene la empresa son multitareas, esto genera un ambiente de trabajo pesado.
- La documentación y registros de la empresa son limitados, debido a que las actividades se desarrollan sin procedimientos y de manera informal.
- No existe la figura corporativa que represente a la Gerencia de Calidad. Por ende, no se tiene una planificación eficiente acerca del Sistema de Gestión de Calidad.
- No se tiene definida una Política de Calidad clara y por esta razón no se cuenta con los Objetivos de Calidad.

Es de resaltar que, en las visitas realizadas a la organización, los empleados proporcionaron la información necesaria sobre el proceso de fundación de la empresa como lo es su trayectoria a través de los 25 años en el mercado, misión, visión, organigrama, definiciones acerca de los puestos de trabajos que existen en la empresa, sus respectivas funciones y responsabilidades, como también los objetivos que se quieren lograr al implementar un Sistema de Gestión de Calidad.

Tomando lo anteriormente expuesto, un hecho fundamental era entender la operatividad de la empresa y los procesos involucrados para el desarrollo de todas las actividades, desde que se realiza el pedido de la materia prima y esta ingresa a la compañía, hasta la venta de productos a clientes mayoristas y público en general. Para comprender todo el funcionamiento de la empresa, fue necesario realizar el mapa de procesos en el cual se plasman tanto los procesos estratégicos que dictaminan los objetivos planteados para un periodo de tiempo y los procesos de apoyo que ayudaran a cumplirlos, teniendo en cuenta entre estos procesos los misionales

que se encargan de la compra, desarrollo, almacenamiento, mantenimiento, venta y distribución de los productos.

En conjunto al mapa de procesos y toda la información suministrada por los empleados de la empresa, se utilizó como metodología una Matriz D.O.F.A. general y una por cada proceso, con el fin de realizar un análisis acerca de los factores internos y externos que inciden en la empresa como lo son sus debilidades – fortalezas y amenazas – oportunidades, respectivamente. Obteniendo como los resultados más importantes los siguientes tópicos:

FACTORES INTERNOS

- DEBILIDADES

1. Poco personal calificado.
2. Falta de planes estratégicos, planificación, auditorías internas e inexistencia de controles de seguimiento en el desenvolvimiento de los procesos.
3. Inexistencia de documentación para la gestión de procesos.

- FORTALEZAS

1. Credibilidad como proveedores en el sector.
2. Buen conocimiento del mercado en la zona.
3. Infraestructura adecuada.

FACTORES EXTERNOS

- OPORTUNIDADES

1. Capacitar mejor al personal de la empresa y mejorar las condiciones de trabajo.
2. Generar nuevas oportunidades de empleo en todos los sectores de la empresa.
3. Implementar sistemas de monitoreo para la retroalimentación empresa-cliente.

- AMENAZAS

1. Falta de personal calificado y malas prácticas de los empleados.
2. Ausencia de sistemas de control.
3. Daño, pérdida o robo de los activos físicos de la empresa.

Luego de analizar y evaluar el contexto general de la organización, se determinaron los riesgos y oportunidades para la empresa, los cuales se identificaron con apoyo en la Matriz D.O.F.A y aplicando las metodologías como lo son el Análisis de Causa y Efecto (Diagrama de Ishikawa) y el Análisis de Causa Raíz. Obteniendo como resultado que los riesgos prioritarios presentes en la organización se encuentran en el proceso misional de Almacenamiento y el proceso de apoyo de Recursos Humanos, los cuales generan los principales problemas:

1. Falta de personal calificado, ya que no existe una figura profesional con los conocimientos necesarios para gestionar la contratación del personal.
2. Ausencia de sistemas de control, debido a que no existe una documentación que defina los métodos de verificación de inventario y controles generales en la empresa.

En resumen, con toda la data recolectada de las visitas técnicas a la empresa, evaluaciones, análisis y resultados obtenidos en este trabajo de grado, se determina que el alcance del Sistema de Gestión de Calidad debe abarcar la documentación correspondiente a las necesidades internas de control y registro, como la documentación que demuestra la conformidad de los procesos y del servicio de calidad según la norma NTC ISO 9001:2015.

Concluyendo que, para los efectos de esta la investigación, se considera que los objetivos de este trabajo de grado han sido desarrollados satisfactoriamente, dado que se logró diseñar la documentación necesaria, tanto procedimientos como las metodologías aplicadas para el estudio y formatos que sustenten el control y registro de los procesos; que cumple con los requisitos por la norma y es considerada como necesaria por la empresa DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA.

7. RECOMENDACIONES.

Si bien, la implementación del Sistema de Gestión de Calidad supondría una mejora sustancial en la calidad para la empresa, desde todos los aspectos, es de suma importancia apoyar su desarrollo con las correspondientes medidas preventivas y correctivas para salvaguardar la estabilidad de los procesos durante todo su progreso. Para esto, es clave poner en práctica el uso de toda la información derivada de esta investigación, por lo cual se recomienda lo siguiente:

1. Darle solución mediante las oportunidades identificadas para la empresa, a los problemas ocasionados por los riesgos presentes como lo son:
 - Falta de personal calificado: Contratar a un profesional en el área de Recursos Humanos para así generar nuevas oportunidades de empleo en todos los sectores de la empresa.
 - Ausencia de sistemas de control: Utilizar para su implementación y mejora el diseño de la documentación realizada en el presente trabajo de grado; razón por la cual es importante contar con una Gerencia de Calidad que realice y ajuste la documentación pertinente para la empresa con el fin de mantener un registro y darle seguimiento a la mejora continua de los procesos, esto con el objetivo de aprovechar la oportunidad de mejorar las condiciones de trabajo en la compañía y la eficiencia en la operatividad de la misma.
2. Realizar auditorías semestralmente con el fin de evaluar las políticas de calidad en la empresa y por ende los objetivos de calidad, con la finalidad de estar al día con el cumplimiento de la norma, mejorar las metas propuestas según los indicadores establecidos en las caracterizaciones de los procesos y adaptar las estrategias a dichos indicadores, para así lograr un aumento en la satisfacción de los clientes y las partes interesadas, e incrementar la productividad del personal administrativo y operativo.

3. Finalmente, pese a lo robusto de la investigación y el gran aporte que supone para la empresa, es sumamente importante que la DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA cuente con su propio equipo de expertos en el área, o al menos con una persona que tenga las competencias necesarias para darle continuidad a la implementación y certificación de la empresa frente a la norma planteada.

Por último, se sugiere mantener capacitado a todo el personal en cuanto a los temas de Sistema de Gestión de Calidad pertinentes en su área; lo anterior en aras de que cada empleado pueda mantener actualizados sus conocimientos y las responsabilidades de sus cargos.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Cali, C. d. (2018). Panorama de la Producción de Proteína Blanca 2018. Cali, Colombia: grupo estudios empresariales y competitividad.
- Fanny Liliana Cruz Medina, A. d. (2017). Sistema de gestión ISO 9001-2015 : técnicas y herramientas de ingeniería de calidad para su implementación. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, 59-69.
- FEDEGAN. (2017). FEDEGAN. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Cifras_Referencia_2017.pdf
- Fonseca, L. M. (2016). *FROM QUALITY GURUS AND TQM TO ISO 9001:2015: A REVIEW OF SEVERAL QUALITY PATHS*. Polytechnic Institute of Porto.
- Fonseca, P. (12 de Abril de 2019). Contexto ganadero. Obtenido de una lectura rural de la realidad Colombiana.: <https://www.contextoganadero.com/economia/asi-ha-variado-la-produccion-de-proteina-animal-en-los-ultimos-10-anos>
- Franklin Salazar L, F. T. (2019). *MANAGEMENT SYSTEM ISO 9001-2015: TECHNIQUES AND TOOLS OF QUALITY ENGINEERING FOR THE IMPLEMENTATION*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Ganadero, C. (07 de Diciembre de 2018). Contexto ganadero. Obtenido de una lectura rural en la realidad Colombiana: <https://www.contextoganadero.com/economia/las-tendencias-del-consumo-de-carne-en-colombia>.
- Gimeno, C. V. (2015). IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN UNA UNIDAD DE NUTRICIÓN SEGÚN ISO 9001. *Scielo*.
- Gómez, A. Z. (2013). Efecto de las técnicas de ingeniería de la calidad en el diseño de productos. Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, Colombia., 409-425.
- Guaranda, C., (2015). Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad y control de las no conformidades en el área de impresión y sellado en la empresa PLASTIGOMEZ S.A. [Trabajo final de grado]. Universidad de Guayaquil.
- Jorge Benzaquen De Las Casas, J. D. (2015). *EL ISO 9001 Y TQM EN LAS EMPRESAS DE COLOMBIA*. Universia.
- Lizarzaburu, E. (2016). *LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN PERÚ: UN ESTUDIO DE LA NORMA ISO 9001, SUS BENEFICIOS Y LOS PRINCIPALES CAMBIOS EN LA VERSIÓN 2015*. Escuela de administración de negocios para Graduados.

- Minagricultura. (diciembre de 2019). Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Obtenido de <https://sioc.minagricultura.gov.co/Porcina/Documentos/2019-12-30%20Cifras%20sectoriales.pdf>
- M.T., D. (1998). Journal of operations management. En D. M.T., *El valor empresarial de la certificación de sistemas de gestión de la calidad. Evidencia de Australia y Nueva Zelanda*. (págs. 1-18).
- OECD. (21 Aug 2018). OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2017-2026. Paris: OECD library.
- Productos Naturales De La Sabna S.A.S. (2003). *Alquería*. Obtenido de Alquería: www.alquería.com.co/conocenos/reconocimientos/certificaciones
- Smith, M. (2010). *Gaining ISO 9001: the experience of Oxford Journals*. Learned Publishing.

ANEXOS

Anexo A: Matrices D.O.F.A

MATRIZ D.O.F.A. GESTION GERENCIAL			
DEBILDADES		FORTALEZAS	
D1	Falta de planes estratégicos y planificación.	F1	Conocimiento de las actividades a realizar.
D2	Falta de controles de seguimiento en el desenvolvimiento de los procesos	F2	Buena comunicación entre el personal.
D3	Falta de comunicación para el mejoramiento continuo.	F3	Credibilidad como proveedores en el sector.
D4	Falta de auditoria interna e informes.	F4	Infraestructura adecuada.
D5	Inexistencia de documentación para la gestión de procesos.	F5	Personal comprometido.
D6	Desaprovechamiento de oportunidades y poca visión de riesgos.	F6	Buen conocimiento del mercado en la zona.
		F7	La gerencia garantiza el cumplimiento de los requisitos del cliente.
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Acuerdos que garanticen la fidelización de los proveedores y clientes.	A1	Daño, pérdida o robo de los activos físicos de la empresa.
O2	Nuevas alianzas con clientes emergentes en la zona.	A2	Pérdida de competitividad.
O3	Gastos fijos más bajos que la competencia.	A3	Perdida de la reputación.
O4	Implementar procesos de auditoría y control.	A4	Sanción por parte de los entes competentes por no cumplir con los seguimientos.

MATRIZ D.O.F.A. GESTION DE CALIDAD			
DEBILDADES		FORTALEZAS	
D1	Falta de personal calificado (No cuentan con un experto en Sistema de Gestión de Calidad)	F1	Buenas criterios para la selección de sus productos.
D2	Falta de planes estratégicos y planificación.	F2	Buena planificación al momento de predecir la demanda semanal de sus productos.
D3	Falta de controles de seguimiento en el desenvolvimiento de los procesos		
D4	Falta de comunicación para el mejoramiento continuo.		
D5	Falta de auditoria interna		
D6	Inexistencia de documentación para la gestión de procesos.		
D7	Desaprovechamiento de oportunidades y poca visión de riesgos.		
D8	No existe método de retroalimentación entre el cliente y los procesos estratégicos.		
D9	No existen controles para la información.		
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Reconocimiento de buena calidad en sus productos y servicios	A1	Pérdida de competitividad.
O2	Nuevas alianzas con clientes emergentes en la zona.	A2	Perdida de la reputación.
O3	Implementar sistemas de monitoreo para la retroalimentación empresa-cliente.	A3	Sanción por parte de los entes competentes por no cumplir con los seguimientos.
O4	Inversión publicitaria para afianzar el reconcomiendo de la marca.	A4	Ausencia de sistemas de control.
O5	Adquisición de nuevas tecnologías para ofrecer más variedad en sus productos.	A5	Operación manual de dinero.
O6	Innovación en nuevos productos exclusivos.	A6	Ausencia de sistemas de control.

MATRIZ D.O.F.A. GESTION COMERCIAL			
DEBILDADES		FORTALEZAS	
D1	Falta de planes estratégicos y planificación.	F1	Conocimiento de las actividades a realizar.
D2	Falta de controles de seguimiento en el desenvolvimiento de los procesos	F2	Buena comunicación entre el personal.
D3	Poco personal calificado.	F3	Credibilidad como proveedores en el sector.
D4	Desaprovechamiento de oportunidades y poca visión de riesgos.	F4	Atención y servicios agradables.
D5	Personal multitarea.	F5	Buen conocimiento del mercado en la zona.
D6	Falta de un plan de marketing que apoye sus estrategias.	F6	Capacidad de los empleados de desarrollar diferentes tareas.
D7	Perdida de documentación.	F7	Buena capacidad de adaptarse a las necesidades del mercado.
D8	Falta de comunicación entre las diversas áreas de la gestión.	F8	Buena organización de los archivos.
		F9	Buenos criterios para la selección de sus productos.
		F10	Amplio conocimiento de técnicas para lidiar con los proveedores.
		F11	Buena planificación al momento de predecir la demanda semanal de sus productos,.
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Nuevas alianzas con clientes emergentes en la zona.	A1	Pérdida de competitividad.
O2	Reconocimiento de buena calidad en sus productos y servicios	A2	Perdida de la reputación.
O3	Mejorar las condiciones de trabajo.	A3	Crecimiento de la competencia en el mercado.
O4	Adquisición de nuevas tecnologías para ofrecer más variedad en sus productos.		
O5	Inversión publicitaria para afianzar el reconocimiento de la marca.	A5	Falta de personal calificado.
O6	Acuerdos que garanticen la fidelización de los proveedores y clientes.	A6	Ausencia de sistemas de control.
		A7	Malas prácticas de los empleados.
		A8	Falta de comunicación y trabajo en equipo.

MATRIZ D.O.F.A. GESTION DE ALMACENAMIENTO			
DEBILDADES		FORTALEZAS	
D1	Falta de planes estratégicos y planificación.	F1	Infraestructura adecuada.
D2	Falta de controles de seguimiento en el desenvolvimiento de los procesos	F2	Conocimiento de las actividades a realizar.
D3	Inexistencia de documentación para la gestión de procesos.	F3	Buena comunicación entre el personal.
D4	Gastos por errores logísticos en almacenamiento de productos.	F4	Personal comprometido.
D5	Poco personal calificado.	F5	Equipo motivado en sus actividades laborales.
D6	Personal multitarea.	F6	Capacidad de los empleados de desarrollar diferentes tareas.
D7	No hay procesos establecidos para la custodia del almacenamiento de la materia prima en almacén.		
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Reconocimiento de buena calidad en sus productos y servicios	A1	Daño, pérdida o robo de los activos físicos de la empresa.
O2	Mejorar las condiciones de trabajo.	A2	Pérdida de competitividad.
O3	Adquisición de nuevas tecnologías para ofrecer más variedad en sus productos.	A3	Falta de personal calificado.
O4	Innovación en nuevos productos exclusivos.	A4	Malas prácticas de los empleados.
		A5	Falta de comunicación y trabajo en equipo.

MATRIZ D.O.F.A. GESTION FINANCIERA			
DEBILDADES		FORTALEZAS	
D1	Falta de auditoria interna detallada.	F1	Infraestructura adecuada.
D2	Falta de control en el flujo de caja.	F2	Conocimiento de las actividades a realizar.
D3	Inexistente control de los gastos.	F3	Personal calificado.
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Nuevas alianzas con clientes emergentes en la zona.	A1	Sanción por parte de los entes competentes por no cumplir con los requerimientos.
O2	Mejora en el sistema operativo.	A2	Operación manual de dinero.
O3	Acuerdos que garanticen la fidelización de los proveedores y clientes.	A3	No poder gestionar las actividades correspondientes.

MATRIZ D.O.F.A. GESTION DE RECURSOS HUMANOS			
DEBILDADES		FORTALEZAS	
D1	Falta de planes estratégicos y planificación.	F1	Poca problemática laboral.
D2	Falta de comunicación para el mejoramiento continuo.	F2	Equipo motivado en sus actividades laborales.
D3	Falta de manuales descriptivos de los cargos y sus responsabilidades,	F3	Buena comunicación entre el personal.
D4	Contratación de personal poco calificado.	F4	Buena organización de los archivos.
D5	No hay planes de crecimiento laboral para los empleados.	F5	
D6	Falta de incentivos para los empleados.		
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Capacitar mejor al personal de la empresa.	A1	Pérdida de competitividad.
O2	Mejorar las condiciones de trabajo.	A2	Falta de personal calificado.
O3	Generar nuevas oportunidades de empleo en todos los sectores de la empresa.	A3	Falta de comunicación y trabajo en equipo.
		A4	Falta de interés en la problemática de la empresa por parte de los empleados.

MATRIZ D.O.F.A. SERVICIOS GENERALES			
DEBILDADES		FORTALEZAS	
D1	Falta de planes estratégicos y planificación.	F1	Infraestructura adecuada.
D2	Falta de controles de seguimiento en el desenvolvimiento de los procesos	F2	Conocimiento de las actividades a realizar.
D3	Falta de comunicación para el mejoramiento continuo.	F3	Buena comunicación entre el personal.
D4	Inexistencia de documentación para la gestión de procesos.	F4	Atención y servicios agradables.
D5	Gastos por errores logísticos en el distribución de los productos.	F5	Personal comprometido.
D6	Personal multitarea.	F6	Equipo motivado en sus actividades laborales.
		F7	Capacidad de los empleados de desarrollar diferentes tareas.
		F8	Fácil acceso y comodidad por parte del cliente al momento de dirigirse a la empresa.
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Capacitar mejor al personal de la empresa.	A1	Daño, pérdida o robo de los activos físicos de la empresa.
O2	Mejorar las condiciones de trabajo.	A2	Pérdida de competitividad.
O3	Adquisición de nuevas tecnologías para ofrecer más variedad en sus productos.	A3	Falta de personal calificado.
		A4	Malas prácticas de los empleados.
		A5	Falta de comunicación y trabajo en equipo.


Anexo B: Listado maestro de documentos.

		LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS				PÁGINA			
						FECHA			
						CÓDIGO			
						VERSIÓN			
N°	PROCESO	DOCUMENTO		RESP.	FECHA DE EDICIÓN	VERSIÓN	DOCUMENTO		OBSERVACIÓN
		CÓDIGO	NOMBRE				EXT	INT	

ELABORÓ

APROBÓ

Anexo C: Formato Descripción y perfil del cargo.

 <p>DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA <small>EST. 1994</small></p>	<p>Formato Descripción y perfil del cargo</p>	<p>Código:</p>																																										
		<p>Versión:</p>		1																																								
Descripción del cargo																																												
<p>I. Datos generales</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">Código de puesto</td> <td style="border: 1px solid black; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td>Nombre del puesto</td> <td style="border: 1px solid black; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td>Proceso relacionado</td> <td style="border: 1px solid black; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td>Personal a cargo</td> <td style="border: 1px solid black; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td>Cargo de Jefe inmediato</td> <td style="border: 1px solid black; height: 20px;"></td> </tr> </table> <p>II. Objetivo del puesto</p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div> <p>III. Funciones P-H-V-A</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 5%; text-align: center;">1</td><td style="width: 75%;"></td><td style="width: 20%;"></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2</td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">3</td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">4</td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">5</td><td></td><td></td></tr> </table> <p>IV. Responsabilidades P-H-V-A</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 5%; text-align: center;">1</td><td style="width: 75%;"></td><td style="width: 20%;"></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2</td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">3</td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">4</td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">5</td><td></td><td></td></tr> </table>					Código de puesto		Nombre del puesto		Proceso relacionado		Personal a cargo		Cargo de Jefe inmediato		1			2			3			4			5			1			2			3			4			5		
Código de puesto																																												
Nombre del puesto																																												
Proceso relacionado																																												
Personal a cargo																																												
Cargo de Jefe inmediato																																												
1																																												
2																																												
3																																												
4																																												
5																																												
1																																												
2																																												
3																																												
4																																												
5																																												
Perfil de cargo																																												
<p>I. Estudios</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">Escolaridad</td> <td style="border: 1px solid black; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td>Avance</td> <td style="border: 1px solid black; height: 20px;"></td> </tr> </table> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="width: 40%; text-align: left;">Estudio realizado o en curso</th> <th style="width: 60%; text-align: left;">Área de enfoque</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td style="height: 20px;"></td><td></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td><td></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td><td></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td><td></td></tr> </tbody> </table> <p>II. Experiencia</p>					Escolaridad		Avance		Estudio realizado o en curso	Área de enfoque																																		
Escolaridad																																												
Avance																																												
Estudio realizado o en curso	Área de enfoque																																											

Área de experiencia	Años


III. Formación

Formación	Tipo de formación

IV. Habilidades

Habilidades	Nivel

Anexo D: Formato Manual de funciones.

	Formato Manual de Funciones	Código:						
		Versión:	1					
Descripción del cargo								
I. Datos generales Código de puesto <table border="1" style="width: 100%;"><tr><td> </td></tr></table> Nombre del puesto <table border="1" style="width: 100%;"><tr><td> </td></tr></table> Proceso relacionado <table border="1" style="width: 100%;"><tr><td> </td></tr></table> Personal a cargo <table border="1" style="width: 100%;"><tr><td> </td></tr></table> Cargo de Jefe inmediato <table border="1" style="width: 100%;"><tr><td> </td></tr></table>								
II. Objetivo del puesto <table border="1" style="width: 100%; height: 40px;"><tr><td> </td></tr></table>								
III. Funciones P-H-V-A								
1								
2								
3								
4								
5								
I. Estudios								
Estudio realizado o en curso		Área de enfoque						
II. Experiencia								
Área de experiencia			Años					

I. INFORMACIÓN DEL CANDIDATO			
Nombre	_____		
Cedula	_____	Edad	_____ Estado civil _____
Sexo	_____	Dirección actual	_____
Teléfono	_____	EPS	_____ C. Pensiones _____
Cargo al que aspira	_____		


II. FORMACIÓN ACADEMICA DEL CANDIDATO			
Formación Técnica	_____	Especialización	_____
Formación Tecnológica	_____	Maestría	_____
Formación Universitaria	_____	Doctorado	_____
Presenta otros conocimientos, mencionar cuáles:			

Los principales logros que obtuvo en la formación academica fueron:			

Observaciones Generales:			

III. EXPERIENCIA PROFESIONAL			
El candidato presenta experiencia profesional en el cargo		Si	_____ No _____
La experiencia profesional es		Inferior a 1 año _____ Superior a 1 año _____	
Tareas o actividades que se desempeñaban en el anterior trabajo			

Disponibilidad de tiempo			
Completo		_____ Medio tiempo _____	Otro, ¿Cuál? _____



ESPACIO PARA EL ENTREVISTADOR

DISTRIBUIDORA DE CARNES

VALLE DE TENZA


EST. 1994.

I. DATOS GENERALES	
Nombre y apellido del trabajador incorporado:	_____
Denominación del puesto:	_____
Area:	_____
Nombre del encargado de la inducción general:	_____
Nombre del encargado de la inducción general:	_____
Fecha de inicio:	_____ Fecha de finalización: _____

II. INDUCCIÓN GENERAL		
Componentes	¿Fue tratada toda la información?	
	Si	No
Presentación general e historia de la empresa		
Misión y visión		
Cultura organizacional		
Políticas Organizacionales		
Estructura organizacional		
Reglamento interno		
¿La información fue clara?		
Observaciones _____		

FIRMA EMPLEADO ENTRANTE	FIRMA DE ENCARGADO DE LA INDUCCIÓN
_____	_____
III. INDUCCIÓN ESPECIFICA	


Anexo G: Formato de Requisición de personal.

 <p align="center">DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA <small>EST. 1994</small></p>		<p>Formato Requisición de personal</p>		Código:	
				Versión:	1
I. INFORMACIÓN DEL AREA SOLICITADA					
Nombre del cargo		Fecha de solicitud			
Area solicitada		Fecha de retiro			
Fecha de ingreso		Jefe inmediato			
II. ESPECIFICACIONES DEL CARGO					
Tipo de procesos	Administrativo ()	Operativo ()	Directivo ()		
Objetivos del cargo:					
Creación del puesto de trabajo	()	Cubrir una vacante	()		
Motivo de la vacante					
Retiro voluntario	()	Terminación del contrato	()		
Licencia de maternidad	()	Despido	()		
Traslado del cargo	()	Jubilación	()		
Educación solicitada					
Bachillerato	()	Pregrado	()		
Tecnico	()	Posgrado	()		
Habilidades Requeridas					
Liderazgo	()	Trabajo en equipo	()		
Compromiso	()	Responsabilidad	()		

Anexo H: Formato Registros varios.

 <p>DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA • EST. 1994 •</p>	<p>Formato registros varios</p>	Código:	
		Versión:	1
DOCUMENTOS	CANTIDAD	VERIFICACIÓN	
1. Hoja de vida actualizada	1	<input type="checkbox"/>	
2. Fotocopia de la cedula de ciudadanía al 150%	1	<input type="checkbox"/>	
3. Certificado de exámenes médicos	1	<input type="checkbox"/>	
4. Certificaciones laborales (mas recientes)	3	<input type="checkbox"/>	
5. Fotocopia de la tarjeta profesional (Si aplica)	1	<input type="checkbox"/>	
6. Referencias personales	2	<input type="checkbox"/>	
7. Fotos para documento, fondo blanco	3	<input type="checkbox"/>	
8. Fotocopia de los certificados de estudio	1	<input type="checkbox"/>	
9. Certificado de la EPS	1	<input type="checkbox"/>	
10. Certificado del fondo de pensiones y cesantias.	1	<input type="checkbox"/>	
11. Antecedentes judiciales	1	<input type="checkbox"/>	


Anexo I: Formato Encuesta clientes.

	Formato Encuesta para clientes	Código:	
		Versión:	1
Con el fin de evaluar la satisfacción que se tiene frente al servicio prestado, califique cada ítem de 1 a 5, siendo 1 totalmente insatisfecho y 5 totalmente satisfecho.			
N°	ITEM	CALIFICACIÓN	
1	Atención al cliente		
2	Calidad del servicio		
3	Calidad de los productos		
4	Comodidad de las instalaciones		
5	Tiempo de espera de atención		


Elaboró

Aprobó


Anexo J: Formato Preguntas, Quejas y Reclamos.

Formato PQR											
 <p>DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA <small>EST. 1992</small></p>									Página: Fecha: Código: Versión:		
Fecha	Ciudad	Identificación	Nombre	Teléfono	Correo electrónico	Producto	Tipo de queja	Referencia / Descripción	Responsable	Estado del trámite	Fecha de respuesta


Anexo K: Matriz de Control de cambios.

Matriz Control de cambios											
 <p>DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA <small>EST. 1992</small></p>									Página: Fecha: Código: Versión:		
Presupuesto	Fecha	Cambio en	Norma o capitulo ISO que afecta	Proceso interno que afecta	Impacto del riesgo	Calificación del riesgo	Método para el control del riesgo	¿El cambio fue eficiente?	¿El cambio requiere seguimiento?	Responsable	Observaciones


Anexo L: Plan de Auditoría.

Plan de Auditoría						
 <p style="font-size: small; margin: 0;">DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA - EST. 1997 -</p>				Página: Fecha: Código: Versión:		
Nombre de la auditoría:						
Objetivo de la auditoría:						
Alcance de la auditoría:						
Criterio de la auditoría:						
ACTIVIDAD DE LA AUDITORIA	AUDITOR RESPONSABLE	HORA		LUGAR	RECURSOS	OBSERVACIONES
		Inicio	Fin			
Hallazgos:						
Elaboró <hr style="width: 100%; border: 0; border-top: 1px solid black;"/>				Aprobó <hr style="width: 100%; border: 0; border-top: 1px solid black;"/>		

Anexo M: Programa de Auditoría.

Programa de auditoría									
 <p style="margin: 0;">DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA EST. 1994</p>								<p>Página:</p> <p>Fecha:</p> <p>Código:</p> <p>Versión:</p>	
Nombre de la auditoria:									
Objetivo de la auditoria:									
Alcance de la auditoria:									
Criterio de la auditoria:									
Hallazgos:									
Actividad de la auditoria	Auditor responsable	CRONOGRAMA							
		MES				MES			
Elaboró					Aprobó				
_____					_____				

Anexo N: Reporte de Auditoría.

Reporte de auditoría			
 <p>DISTRIBUIDORA DE CARNES VALLE DE TENZA EST. 1994</p>			Página: Fecha: Código: Versión:
N° de auditados			
Fechas de auditorias			
Tipo de auditoria	Pre-Auditoria	()	Complementaria
()			
AREAS AUDITADAS	PROCESOS AUDITADOS	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DEBILES
DESCRICCIÓN DE LA NO CONFORMIDAD	CAPÍTULO DE LA NORMA ISO 9001:2015 QUÉ ESTA AFECTANDO	OBSERVACIONES	
Hallazgos:			
Elaboró	Nombre del auditor	Firma del auditor	Aprobó
_____	_____	_____	_____

